

**DANS L'AFFAIRE DE LA *LOI SUR LES JUGES*, L.R.C. (1985). ch. J-1, telle que modifiée**

**COMMISSION D'EXAMEN DE LA RÉMUNÉRATION DES JUGES 2011**

---

**RÉPLIQUE DU GOUVERNEMENT DU CANADA**

---

**BLAKE, CASSELS & GRAYDON LLP**

199, rue Bay

Bureau 4000, Commerce Court West

Toronto, ON M5L 1A9

**Catherine Beagan Flood (LSUC#: 43013U)**

Tél.: 416-863-2269

Télec.: 416-863-2653

Courriel: [cbe@blakes.com](mailto:cbe@blakes.com)

**Avocate pour le gouvernement du Canada**

## TABLE DES MATIÈRES

	Page
<b>PARTIE I - RÉPLIQUE.....</b>	<b>1</b>
A. INTRODUCTION .....	1
B. CONTEXTE .....	1
C. LE MANDAT DE LA COMMISSION .....	3
D. QUESTIONS RELATIVES AU PROCESSUS .....	3
E. QUESTIONS DE FOND .....	4
1. Traitement des juges puînés.....	4
a) L'état de l'économie au Canada, y compris le coût de la vie ainsi que la situation économique et financière globale du gouvernement.....	4
b) Le rôle de la sécurité financière dans la préservation de l'indépendance .....	9
c) Le besoin de recruter les meilleurs candidats pour la magistrature.....	10
d) Autres facteurs objectifs .....	14
2. Écarts de traitement entre les juges.....	17
3. Autres recommandations de fond .....	18
4. Dépens.....	20

## PARTIE I – RÉPLIQUE

### A. INTRODUCTION

1. Dans la présente réplique, le gouvernement n'aborde que des questions soulevées dans le mémoire de l'Association et du Conseil (le « mémoire conjoint ») dont il n'a pas déjà fait l'examen dans le cadre de son mémoire.

2. Bien que le gouvernement respecte les points de vue que l'Association et le Conseil présentent dans leur mémoire, leur document n'offre pas de fondement objectif à partir duquel la Commission peut simplement adopter les recommandations de la Commission Block. De l'avis du gouvernement, compte tenu de tous les facteurs énoncés dans la *Loi sur les juges*, la proposition de rémunération qu'il a présentée permet de consentir aux juges un traitement satisfaisant, respecte les balises constitutionnelles établies par la Cour suprême du Canada dans le *Renvoi relatif à la rémunération des juges de l'Î.-P.-É.*<sup>1</sup> et devrait être recommandée par la présente Commission.

### B. CONTEXTE

3. En ce qui concerne les paragraphes 14 à 18 du mémoire conjoint, le gouvernement reconnaît que l'indépendance de la magistrature et tout particulièrement de la sécurité financière sont à l'avantage du public.

4. En ce qui concerne les paragraphes 19 à 70 du mémoire conjoint, le gouvernement prend au sérieux le point de vue que l'Association et du Conseil ont exprimé à l'égard de ces questions et reconnaît que les juges ont peu d'occasions de soulever des préoccupations au sujet du processus de commission quadriennale<sup>2</sup>.

5. Cependant, certaines parties de cette section du mémoire conjoint et le paragraphe 168 (qui renferme un tableau sur l'« Incidence de l'absence de mise en œuvre de la recommandation

---

<sup>1</sup> *Renvoi relatif à la rémunération des juges de la Cour provinciale de l'Île-du-Prince-Édouard; Renvoi relatif à l'indépendance et à l'impartialité des juges de la Cour provinciale de l'Île-du-Prince-Édouard*, [1997] 3 R.C.S. 3 (le « *Renvoi relatif à la rémunération de juges de l'Î.-P.-É.* ») au par. 189.

<sup>2</sup> *Ibid.* au par. 189. Le *Renvoi relatif à la rémunération de juges de l'Î.-P.-É.* Ce renvoi figure dans l'index des documents d'information déjà fourni à la Commission.

de la Commission Block en matière de traitement ») laissent entendre qu'il existe un droit à la mise en œuvre des recommandations d'une commission d'examen de la rémunération des juges. Ce n'est pas là le processus constitutionnel établi dans le *Renvoi relatif à la rémunération des juges de l'Î.-P.-É.* ni dans l'arrêt *Bodner*. En effet, la Cour suprême a expressément reconnu que les assemblées législatives provinciales et le législateur fédéral possèdent «une compétence exclusive [...] en matière d'allocation des fonds publics»<sup>3</sup>. En vertu de l'article 100 de la *Loi constitutionnelle de 1867*, les salaires des juges sont fixés par le parlement du Canada, non pas la Commission quadriennale.

6. Si la réponse du gouvernement respecte les exigences constitutionnelles prévues dans le *Renvoi relatif à la rémunération des juges de l'Î.-P.-É.* et dans l'arrêt *Bodner*, mais ne met pas en œuvre les recommandations d'une commission, il n'y a pas pour autant échec du processus. Dans la mesure où le gouvernement préserve à la fois l'indépendance de la magistrature et s'acquitte de façon appropriée de son rôle de gardien des deniers publics, le processus constitutionnel d'établissement de la rémunération des juges est un succès. Quant à la participation de la commission, c'est le maintien de la confiance du public dans le système de justice qui permet en fin de compte d'en évaluer le succès par rapport au critère exigeant « que les recommandations et les réponses soient faites dans le cadre d'un mécanisme public et transparent »<sup>4</sup>.

7. Par ailleurs, comme l'indiquent le mémoire du gouvernement et l'Annexe B à ce document, la Cour suprême a précisé que la réponse du gouvernement est soumise à «une forme limitée de contrôle judiciaire par les cours supérieures»<sup>5</sup>. Elle ne donne pas lieu à un contrôle par des commissions ultérieures.

---

<sup>3</sup> *Assoc. des juges de la Cour provinciale du Nouveau-Brunswick c. Nouveau-Brunswick (Ministre de la Justice)*; *Assoc. des juges de l'Ontario c. Ontario (Conseil de gestion)*; *Bodner c. Alberta*; *Conférence des juges du Québec c. Québec (Procureur général)*; *Minc c. Québec (Procureur général)* (« Bodner »), 2005 CSC 44, [2005] 2 R.C.S. 286, au par. 42. L'arrêt *Bodner* figure dans l'index des documents d'information déjà fourni à la Commission.

<sup>4</sup> *Ibid.* au par. 19.

<sup>5</sup> *Bodner, supra* au par. 29.

### **C. LE MANDAT DE LA COMMISSION**

8. À l'instar de l'Association et du Conseil, le gouvernement convient que la présente Commission doit examiner tous les facteurs énoncés au par. 26(1.1) de la *Loi sur les juges* en vue d'établir le caractère satisfaisant de la rémunération des juges et que l'application de ces facteurs pourrait permettre d'arriver à une rémunération qui excède le « minimum » qu'exige la Constitution en vue de protéger la sécurité financière des juges<sup>6</sup>. En d'autres termes, la Commission n'a pas pour mandat de recommander une rémunération minimale qui pourrait, de par la Constitution, être versée aux juges sans qu'il soit porté atteinte à l'indépendance de la magistrature; la Commission a plutôt comme mandat de recommander des niveaux de rémunération pour la période allant de 2012 à 2016 qui sont « satisfaisants » eu égard à tous les facteurs énoncés au par. 26(1.1). De l'avis du gouvernement, la proposition de rémunération qu'il a présentée satisfait aux facteurs que la Loi prévoit pour l'examen du caractère satisfaisant des traitements.

### **D. QUESTIONS RELATIVES AU PROCESSUS**

9. En ce qui concerne la première recommandation proposée par l'Association et le Conseil, le gouvernement convient qu'il est nécessaire de respecter tous les aspects du processus des commissions afin de préserver la confiance dans le processus des commissions et le maintien de son efficacité. Aucune recommandation n'est nécessaire à cet égard puisque toutes les parties reconnaissent l'important rôle de la Commission en vertu de la Constitution et de la loi.

10. Par ailleurs, le processus constitutionnel d'établissement de la rémunération des juges comprend non seulement les recommandations formulées par les commissions, mais aussi la réponse du gouvernement. Le *Renvoi relatif à la rémunération des juges de l'Î.-P.-É.* et l'arrêt *Bodner* représentent un équilibre délicat entre la nécessité de préserver et de respecter l'indépendance de la magistrature et celle de préserver et de respecter le fait que « les décisions concernant l'affectation des ressources publiques relèvent généralement de la compétence de

---

<sup>6</sup> Mémoire conjoint, aux par. 71 et 72; Voir les paragraphes 49(c) et 53 du mémoire du gouvernement quant à l'exigence constitutionnelle d'un salaire qui n'est pas « si bas que [les juges] risqueraient d'être perçus comme étant vulnérables aux pressions politiques exercées par le biais de la manipulation financière, comme cela se produit dans bon nombre de pays”: *Renvoi relatif à la rémunération des juges de l'Î.-P.-É.*, *supra* au par. 135.

l'assemblée législative et, par l'entremise de celle-ci, de l'exécutif »<sup>7</sup>. Pour que soit préservée la confiance dans le processus établi par la Cour suprême du Canada dans le *Renvoi relatif à la rémunération des juges de l'Î.-P.-É.* et dans l'arrêt *Bodner*, il faut que toutes les parties respectent l'ensemble du processus. La Commission, le gouvernement et la magistrature sont tous des « gardien[s] du processus des commissions quadriennales » et ils doivent tous « s'emplo[yer] activement » à en protéger les exigences constitutionnelles.

11. Bien que le gouvernement s'objecte à la description qui est faite de ses réponses et de celles de gouvernements antérieurs, aux pages 9 à 23 du mémoire conjoint, il est d'avis que le débat sur de telles questions devant la Commission, dont elle n'a pas d'ailleurs le mandat d'examiner, ne contribue pas à accroître la confiance dans le processus établi dans le *Renvoi relatif à la rémunération des juges de l'Î.-P.-É.* et l'arrêt *Bodner*. En décidant qu'il devrait s'abstenir de prendre part à un tel débat, le gouvernement n'indique pas par là qu'il est d'accord avec les descriptions faites.

## **E. QUESTIONS DE FOND**

### **1. Traitement des juges puînés**

#### **a) *L'état de l'économie au Canada, y compris le coût de la vie ainsi que la situation économique et financière globale du gouvernement***

12. L'Association et le Conseil admettent l'existence de « la crise économique mondiale amorcée à l'automne 2008 »<sup>8</sup>. Ils soulignent aussi à juste titre que la *Loi sur le contrôle des dépenses* (« LCD ») « s'appliquait à l'ensemble du secteur public fédéral » et limitait les augmentations salariales jusqu'à l'exercice 2010-2011<sup>9</sup>.

13. L'Association et le Conseil font ressortir que les « augmentations d'échelon » et les « augmentations fondées sur le mérite » étaient exclues de cette restriction<sup>10</sup>. Cependant, le montant de ces augmentations était en fait assujéti aux limites des taux de salaire établis par la LCD.

---

<sup>7</sup> *Renvoi relatif à la rémunération des juges de l'Î.-P.-É.*, supra au par. 176.

<sup>8</sup> Mémoire conjoint, au par. 86.

<sup>9</sup> Mémoire conjoint, aux par. 86-87.

<sup>10</sup> Mémoire conjoint, au par. 88.

14. De plus, si l'Association et le Conseil font référence à la rémunération au rendement, ces régimes étaient également visés par la LCD<sup>11</sup>. Aux termes de la LCD, le montant maximal de la rémunération au rendement des sous-ministres ou les taux y applicables étaient gelés à partir de 2009, ainsi que le point médian de ce montant maximal, point ayant été considéré comme pertinent par la Commission Block. Cependant, le montant moyen versé varie d'une année à l'autre, augmentant parfois ou diminuant<sup>12</sup>, selon le rendement de la personne visée et eu égard aux limites d'augmentation des taux de salaire, prévues dans la LCD. Le fait de permettre à des personnes de toucher une rémunération au rendement fondée sur le mérite, à l'intérieur de paramètres figés, constitue un moyen approprié de réaliser les fins de la rémunération au mérite (fins non pertinentes à l'égard de la rémunération des juges), tout en maintenant les restrictions budgétaires.

15. Par conséquent, contrairement à ce qu'avancent l'Association et le Conseil au paragraphe 165 du mémoire conjoint, il n'est pas exact de laisser entendre que le gouvernement et le Comité Stephenson ont jugé à propos d'accroître le niveau de rémunération des sous-ministres de niveau DM-3 en dépit de la faiblesse de l'économie canadienne. Tous les niveaux de rémunération étaient assujettis à un gel et il ne s'est produit une augmentation de la rémunération moyenne au cours de certaines années que du fait que davantage de sous-ministres de niveau DM-3 ont eu de bonnes évaluations de rendement.

16. Le gouvernement est d'accord avec l'Association et le Conseil qui affirment que le Canada a mieux résisté à la récession mondiale que la plupart des autres pays industrialisés<sup>13</sup>. Cependant, à l'instar d'autres pays, le Canada fait face à des perspectives économiques très incertaines et à une reprise après la pire crise économique mondiale depuis la Seconde Guerre mondiale. L'économie mondiale est confrontée à des risques économiques sérieux, notamment

---

<sup>11</sup> *Loi sur le Contrôle des dépenses*, L.C. 2009, ch. 2 (*LCD*), art. 393, art. 10, 17-19, 16-38, 59-61, en ligne : <http://laws.justice.gc.ca/fra/lois/E-15.5/page-14.html>.

<sup>12</sup> L'Association et le Conseil reconnaissent que la rémunération au rendement des sous-ministres de niveau DM-3 a diminué en 2010-2011: Mémoire de l'Association et du Conseil, au par. 88. Voir aussi le tableau au paragraphe 134, montrant que la rémunération moyenne des sous-ministres de niveau DM-3s est passée de 331 866\$ en 2009-10 à 331 557\$ en 2010-2011.

<sup>13</sup> Mémoire conjoint, au par. 89.

en raison de la crise de la dette souveraine non contenue en Europe et de l'incertitude de la reprise économique aux États-Unis.

17. Au paragraphe 91 du mémoire conjoint, l'Association et le Conseil sous-estiment ce risque, laissant entendre que la Banque du Canada estime que la crise de la zone euro sera contenue. En fait le rapport que citent l'Association et le Conseil indique ce qui suit : « Dans son scénario de référence, la Banque [du Canada] suppose que les autorités européennes mettront en œuvre les mesures suffisantes pour contenir la crise, bien que cette hypothèse soit nettement entachée de risques à la baisse»<sup>14</sup>. Plus récemment, le *Rapport sur la politique monétaire* de janvier 2012 renferme la mise en garde suivante<sup>15</sup>:

Les perspectives concernant l'économie mondiale se sont détériorées et l'incertitude s'est accentuée depuis la parution du *Rapport sur la politique monétaire* (RPM) en octobre. La crise de la dette souveraine en Europe s'est intensifiée, les conditions sur les marchés financiers internationaux se sont resserrées et l'aversion pour le risque a augmenté. La Banque s'attend maintenant à ce que la récession en Europe soit plus profonde et dure plus longtemps qu'elle ne l'avait anticipé en octobre. La Banque suppose encore que les autorités européennes mettront en œuvre les mesures suffisantes pour contenir la crise, bien que cette hypothèse soit nettement entachée de risques à la baisse. Aux États-Unis, même si le redressement du PIB réel au deuxième semestre de 2011 a été plus prononcé qu'escompté, la Banque prévoit que la reprise dans ce pays se poursuivra à un rythme plus modeste, en raison de la réduction du levier d'endettement des ménages qui est en cours, de l'assainissement budgétaire et des répercussions de la situation en Europe. En Chine, le rythme d'expansion ralentit comme prévu pour se rapprocher d'un niveau plus soutenable. Les cours des produits de base – à l'exception du pétrole – devraient se situer jusqu'à la fin de 2013 à des niveaux inférieurs à ceux qui avaient été anticipés dans le RPM d'octobre. [Nous soulignons.]

18. Le *Rapport sur la politique monétaire* cite également le Gouverneur de la Banque du Canada (lequel est indépendant du gouvernement)<sup>16</sup>:

Aujourd'hui, les tendances démographiques se sont inversées, la croissance de notre productivité a ralenti et le monde est en plein processus compétitif de désendettement. Nous pourrions donner l'impression de prospérer pendant un certain temps en consommant au-delà de nos moyens. Il se peut que les marchés

---

<sup>14</sup> Banque du Canada, *Rapport sur la politique monétaire* (octobre 2011), à la p. 17, en ligne: <http://www.bankofcanada.ca/wp-content/uploads/2011/10/rpm-octobre2011.pdf> [nous soulignons]

<sup>15</sup> En ligne: <http://www.bankofcanada.ca/wp-content/uploads/2012/01/rpm-janvier2012.pdf>, à la p. 1.

<sup>16</sup> *Ibid.*, citation datant du 12 décembre 2011, Toronto, Ontario.



nous permettent de le faire pendant plus longtemps que nous ne le devrions. Seulement, si nous cédon à la tentation, nous serons confrontés nous aussi à la longue à des ajustements pénibles. Il vaut mieux procéder à un rééquilibrage dès maintenant alors que nous sommes dans une position de force, afin d'atteindre un degré de compétitivité et de prospérité digne de notre pays.

19. Le 24 janvier 2012, le Fonds monétaire international (« FMI ») a publié la *Mise à jour des Perspectives de l'économie mondiale* et conclu ce qui suit : « La reprise mondiale est menacée par les tensions grandissantes à l'œuvre dans la zone euro et les fragilités qu'accusent les autres régions. Les conditions financières se détériorent, les perspectives de croissance s'assombrissent et les risques baissiers s'intensifient<sup>17</sup>. Selon le FMO, la croissance mondiale devrait se situer à 3,25 % en 2012, soit une révision à la baisse par rapport au pourcentage de 4 % qui avait été prévu en septembre<sup>18</sup>. S'il se produit une détérioration de la situation en Europe, la croissance globale pourrait, selon le FMI, connaître une autre baisse de 2 points de pourcentage en 2012, et une contraction marquée de 4 % dans la zone euro<sup>19</sup>. Selon le FMI, la situation en Europe constitue la question la plus urgente pour les gouvernements, ces derniers devant accompagner la croissance, tout en entretenant l'ajustement budgétaire, en maîtrisant l'effet du levier financier et en offrant plus de liquidités et de marge de manœuvre monétaire<sup>20</sup>. Dans les autres économies avancées, le FMI recommande que les gouvernements s'intéressent à la correction des déséquilibres budgétaires et continuent de s'occuper de l'assainissement et de la réforme des systèmes financiers<sup>21</sup> .

20. Le FMI a révisé à la baisse les projections de croissance du produit national brut du Canada, soit une projection de 1,7 % pour 2012 (par rapport à une projection de 1,9 % en septembre 2011), et de 2 % pour 2013 (par rapport à une projection de 2,5 % en septembre 2011)<sup>22</sup>. Ce qui est inférieur aux projections antérieures de la Banque du Canada, dont font état l'Association et le Conseil au paragraphe 91 de leur mémoire conjoint.

---

<sup>17</sup> En ligne: <http://www.imf.org/external/french/pubs/ft/weo/2012/update/01/pdf/0112f.pdf>, à la p. 1.

<sup>18</sup> *Ibid.* à la p.1.

<sup>19</sup> *Ibid.* à la p. 6.

<sup>20</sup> *Ibid.* aux p. 6-7.

<sup>21</sup> *Ibid.* à la p.7.

<sup>22</sup> *Ibid.* à la p. 2.

21. Au paragraphe 94 du mémoire conjoint, l'Association et le Conseil indiquent que le gouvernement devrait parvenir à atteindre un équilibre budgétaire d'ici 2015-2016 si les économies visées par le plan d'action de réduction du déficit se matérialisent. La réalisation de ce plan nécessitera la mise en œuvre d'importantes réductions de dépenses par le gouvernement. Les restrictions imposées à la capacité de dépenser du gouvernement guident l'approche qu'il adopte à l'égard des augmentations de salaire du secteur public.

22. Compte tenu de ce qui précède, objectivement, il ne se trouve manifestement pas que les facteurs économiques actuels « ne font pas obstacle »<sup>23</sup> à l'augmentation de rémunération qu'ont proposée l'Association et le Conseil. Une projection de déficit de 31 milliards de dollars<sup>24</sup> fait obstacle aux augmentations annuelles de traitement, allant de 4,6 % à 4,9 %<sup>25</sup>, qui ont été demandées, représentant une augmentation cumulative de rémunération de 21 % pour les juges puînés<sup>26</sup>.

23. La Cour suprême du Canada a affirmé ce qui suit<sup>27</sup> :

[...] [J]e tiens à souligner que le fait de garantir aux juges une rémunération minimale acceptable n'est pas un moyen de les protéger contre les effets de la réduction des déficits. Rien ne serait plus dommageable pour la réputation de la magistrature et l'administration de la justice que la perception que les juges ne supportent pas leur part du fardeau en période de difficultés économiques. [Nous soulignons]

24. Les faits objectifs relatifs à l'économie et à la situation financière du Canada et les directives de la Cour suprême du Canada sont autant d'indications que la présente Commission devrait recommander des augmentations de traitement plus modestes que celles formulées par la Commission Block, à une époque de surplus budgétaire et de croissance économique prévue. L'Association et le Conseil soutiennent que la conjoncture économique s'est redressée depuis la réponse du gouvernement en février 2009<sup>28</sup>. Comme l'indique le gouvernement dans son

---

<sup>23</sup> Mémoire conjoint, au par. 97.

<sup>24</sup> Voir le par. 44 du mémoire du gouvernement.

<sup>25</sup> Voir le tableau au par. 132 du mémoire du gouvernement concernant le pourcentage de hausse des traitements proposé.

<sup>26</sup> Voir le tableau au paragraphe 50 ci-dessous.

<sup>27</sup> Renvoi relatif à la rémunération des juges de l'Î.-P.-É, *supra* au par. 196.

<sup>28</sup> Mémoire conjoint, au par. 163.

mémoire, la récession a donné lieu à des déficits beaucoup plus importants et persistants que le gouvernement l'avait prévu en février 2009 (soit un total cumulatif de 47,1 milliards de dollars de plus que le montant prévu lors de la réponse de 2009)<sup>29</sup>. L'article 26 de la *Loi sur les juges* exige que la Commission tienne compte de « l'état de l'économie au Canada, y compris le coût de la vie ainsi que la situation économique et financière globale du gouvernement ». La Commission irait à l'encontre du mandat que la loi lui impose si elle adoptait des recommandations formulées à une époque où d'une part, l'état de l'économie était sensiblement différent et d'autre part, le gouvernement était dans une situation financière très différente.

**b) *Le rôle de la sécurité financière dans la préservation de l'indépendance***

25. Le gouvernement est d'accord avec les principes relatifs à la sécurité financière, énoncés aux paragraphes 98 à 100 du mémoire conjoint.

26. En ce qui concerne les paragraphes 101 et 102, l'Association et le Conseil semblent avoir présumé que le gouvernement demanderait à la Commission de formuler des recommandations fondées sur les priorités économiques et sociales de celui-ci. Ce n'est pas là le fondement du mémoire du gouvernement; le gouvernement reconnaît que la Commission a comme rôle de présenter des recommandations indépendantes et objectives. De l'avis du gouvernement, la preuve objective appuie la proposition de rémunération qu'il a présentée.

27. Si les paragraphes 101 et 102 du mémoire conjoint sont interprétés comme laissant entendre que les dépenses associées aux traitements des juges ont prépondérance sur les autres dépenses du gouvernement, tel n'est pas l'état du droit. Par exemple, dans le *Renvoi relatif à la rémunération des juges de l'Î.-P.-É.*, la Cour suprême a affirmé que la *Public Sector Pay Reduction Act* de l'Î.-P.-É., qui visait à réduire la rémunération des juges et d'autres personnes rémunérées sur les fonds publics, «a été édictée dans le cadre de la politique gouvernementale de réduction de son déficit, et elle visait donc à favoriser l'intérêt public» et était donc «à première vue rationnelle»<sup>30</sup>. Dans l'arrêt *Bodner*, la Cour suprême a indiqué que les motifs invoqués par la province d'Ontario pour rejeter les recommandations d'une commission de rémunération en

---

<sup>29</sup> Voir le paragraphe 39 du mémoire du gouvernement.

<sup>30</sup> *Renvoi relatif à la rémunération des juges de l'Î.-P.-É.*, *supra* au par. 203.

matière de pensions étaient fondées notamment sur « les obligations financières qu'avait alors le Gouvernement ainsi que [sur] les demandes concurrentes de ressources limitées exigent l'engagement continu de procéder à des compressions budgétaires pour renforcer l'économie ontarienne»<sup>31</sup>. La Cour a conclu que ces motifs n'étaient ni politiques ni discriminatoires<sup>32</sup>. Si les dépenses au titre des traitements des juges avaient automatiquement préséance sur toutes les autres obligations de dépenses du gouvernement, la Cour suprême aurait rendu contraignantes les recommandations des commissions d'examen de la rémunération. La Cour suprême a rejeté une telle approche précisément parce que «des décisions concernant l'affectation des ressources publiques relèvent de la compétence de l'assemblée législative et de l'exécutif»<sup>33</sup>.

*c) Le besoin de recruter les meilleurs candidats pour la magistrature*

28. Le gouvernement reconnaît que la rémunération doit être adéquate en vue de recruter les meilleurs candidats pour la magistrature. Cependant, la rémunération ne constitue que l'une de nombreuses raisons pour lesquelles des candidats exceptionnels acceptent une nomination à la magistrature. Comme l'indique le gouvernement dans son mémoire, la pension offerte et la possibilité de continuer de recevoir une rémunération élevée à un âge avancé constituent des incitatifs financiers efficaces pour l'acceptation d'une nomination.

29. Par ailleurs, il existe de nombreuses raisons non financières d'accepter une charge publique. L'Association et le Conseil citent le Comité Strong. En ce qui concerne les premiers dirigeants des sociétés d'État par exemple, le Comité a conclu que les «niveaux de rémunération satisfaisants» « n'arriveront vraisemblablement pas à concurrencer ceux du secteur privé, surtout dans le cas des grandes sociétés d'État, étant donné le volet de la politique publique et la nécessité d'assurer l'équité avec l'ensemble de la fonction»<sup>34</sup>. Selon le Comité, l'échelle de comparaison appropriée est la médiane (50<sup>e</sup> percentile) de la rémunération du secteur privé et de l'ensemble du secteur public pour le groupe de dirigeants des sociétés d'État ayant obtenu les

---

<sup>31</sup> *Bodner, supra* au par. 95.

<sup>32</sup> *Ibid.* au par. 96.

<sup>33</sup> *Ibid.* au par. 20; Voir aussi le *Renvoi relatif à la rémunération des juges de l'Î.-P.-É.*, *supra* au par. 176.

<sup>34</sup> Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction, *Deuxième rapport* (mars 2000), en ligne: <http://www.tbs-sct.gc.ca/rp/adcm2-fra.asp>; voir aussi le *Septième rapport* (décembre 2004), en ligne: <http://www.tbs-sct.gc.ca/rp/adcm7-fra.asp>.

évaluations les plus ténues<sup>35</sup>. En ce qui concerne les cadres supérieurs, le Comité a mis en évidence «l'importance de la nature du travail, et le milieu de travail à titre de facteurs permettant d'attirer et de maintenir en poste des candidats talentueux»<sup>36</sup>.

30. Dans le contexte de la magistrature, comme l'a indiqué la Commission Block, selon des enquêtes effectuées auprès des juges en Grande-Bretagne, la rémunération n'est pas la seule motivation des meilleurs avocats à se porter candidats à la magistrature<sup>37</sup>. Le *Senior Salaries Review Body* (SSRB) de la Grande-Bretagne dépose un rapport tout les deux ans, qui renferme des recommandations relatives à la rémunération des membres de la magistrature de Grande-Bretagne et de certains membres les mieux rémunérés de la fonction publique<sup>38</sup>. En préparation de son rapport de 2011, le SSRB a effectué en 2010 un sondage auprès de juges récemment nommés et d'avocats chevronnés au sujet des facteurs qui les ont incités à se porter candidats à la magistrature ou les en ont dissuadés. Chez les juges récemment nommés<sup>39</sup>:

(a) 71 % ont indiqué que la nature du travail les avait fortement incités à poser leur candidature;

(b) 53 % ont indiqué que la pension les avait incités à poser leur candidature;

(c) 45 % ont indiqué que la conciliation travail-famille avait été un fort incitatif.

31. Chez les avocats-conseils et conseillers de la Reine, généralement les avocats les plus chevronnés, 42 % d'entre eux ont indiqué qu'ils avaient l'intention de poser leur candidature<sup>40</sup>, même si en 2010 les avocats-conseils et les conseillers de la Reine qui ont accepté une nomination à la High Court ont subi une diminution médiane de revenus de l'ordre de 57 % et de

---

<sup>35</sup> *Septième rapport, ibid.*

<sup>36</sup> Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction, *Troisième rapport* (décembre 2000), en ligne: <http://www.tbs-sct.gc.ca/rp/adcm3-fra.asp>.

<sup>37</sup> Rapport de la Commission Block, au par. 69.

<sup>38</sup> Review Body on Senior Salaries, REPORT No. 77: *Thirty-Third Report on Senior Salaries 2011* (pas de version française), mars 2011, en ligne: [http://www.ome.uk.com/SSRB\\_Reports.aspx](http://www.ome.uk.com/SSRB_Reports.aspx).

<sup>39</sup> National Centre for Social Research, *Surveys of Pre-appointment Earnings of Recently Appointed Judges and Earnings of Experienced Barristers Report* (pas de version française), juillet 2012, p. 23, en ligne: [http://www.ome.uk.com/Major\\_judicial\\_Review\\_2010.aspx](http://www.ome.uk.com/Major_judicial_Review_2010.aspx).

<sup>40</sup> *Ibid.* à la p. 25.

68 % s'ils étaient nommés à la cour de circuit (Circuit Judge)<sup>41</sup>. Ces résultats ont amené le centre de recherche à tirer la conclusion suivante : [TRADUCTION] «Il est [...] évident que des facteurs autres que la rémunération jouent un rôle important dans la décision de se porter candidat à la magistrature»<sup>42</sup>. Comme l'Association et le Conseil le reconnaissent à juste titre « une valeur réelle doit être attribuée au fait que l'exercice d'une charge publique peut être une véritable source de satisfaction pour les membres de la magistrature»<sup>43</sup>.

32. Cela ne signifie pas pour autant que les juges devraient recevoir une rémunération indûment faible du fait qu'il existe de nombreux autres incitatifs à se porter candidat à la magistrature. Cependant, l'établissement d'une rémunération « satisfaisant[e]» eu égard au « besoin de recruter les meilleurs candidats pour la magistrature » tiendrait compte du fait qu'il n'existe actuellement aucun problème de recrutement et que de nombreux candidats du plus haut calibre n'exigent pas une rémunération supérieure à celle que touche 75 % des avocats indépendants pendant les années où ils sont le mieux rémunérés.

33. Dans la comparaison entre la rémunération des juges et celle des avocats du secteur privé, l'Association et le Conseil demandent à la Commission d'utiliser trois paramètres, dont chacun a pour effet de biaiser l'échantillon vers le groupe des avocats les mieux rémunérés<sup>44</sup>. Premièrement, ils demandent à la Commission d'exclure 26 % des avocats indépendants qui ont des revenus inférieurs à 60 000 \$. Deuxièmement, ils ne tiennent compte que des revenus des avocats âgés de 44 à 56 ans, ce qui réduit l'échantillon d'un autre 55 %. Enfin, ils mettent l'accent sur les niveaux de revenus touchés par des avocats dans les dix plus grandes régions métropolitaines de recensement, réduisant ainsi l'échantillon d'un autre 22 %. Il s'ensuit que l'Association et le Conseil demandent à la Commission d'examiner les revenus au 75<sup>e</sup> centile d'un échantillon composé de 26 % des avocats les mieux rémunérés (en l'occurrence les revenus de 26 % des avocats autonomes les mieux rémunérés dont les revenus se situent dans les 25 centiles supérieurs)<sup>45</sup>.

---

<sup>41</sup> *Ibid.* à la p. 6.

<sup>42</sup> *Ibid.* à la p. 26.

<sup>43</sup> Mémoire conjoint, au par. 147.

<sup>44</sup> Mémoire conjoint, aux par. 150-52.

<sup>45</sup> Lettre de Haripaul Pannu, en date du 25 janvier 2012, Annexe A à cette réplique (« Reply Pannu Report »).

34. Il n'est ni nécessaire ni approprié d'utiliser cet échantillon restreint, composé d'avocats qui ont les revenus les plus élevés parmi les mieux rémunérés, en vue de garantir le recrutement des meilleurs candidats pour la magistrature. L'objectif de la Commission est d'établir une rémunération satisfaisante et non pas de rattacher les traitements des juges, rémunérés sur les fonds publics, à ceux des avocats du secteur privé qui sont les mieux payés. Aucune autre commission d'examen de la rémunération des juges n'a procédé de la sorte.

35. En ce qui concerne le paragraphe 153 du mémoire conjoint, rien n'indique que le fractionnement du revenu soit répandu chez les avocats autonomes. En fait, comme l'indique l'avis expert de M. David Bilinsky, en date du 26 janvier 2012, l'Agence du revenu du Canada a établi un certain nombre de règles qui diminuent grandement le nombre de façons légitimes dont un avocat autonome peut fractionner son revenu entre un conjoint et/ou ses enfants<sup>46</sup>. Par ailleurs, certaines techniques n'existent pas dans toutes les provinces en raison des règles des associations du barreau<sup>47</sup>. Les autres techniques de fractionnement du revenu sont complexes et il est coûteux de les mettre en place et de les maintenir, de sorte que l'incidence de tout fractionnement des revenus se trouve réduite pas ces coûts<sup>48</sup>. Quoiqu'il en soit, aucun élément n'a été avancé à l'appui du montant de 60 000 \$ cité par l'Association et le Conseil. Lorsqu'un fractionnement du revenu est possible, les plus grandes économies d'impôt sont réalisées sur un montant de 30 000 \$ seulement<sup>49</sup>.

36. En ce qui concerne le pourcentage de 22,5%, utilisé pour le calcul de la valeur de la pension des juges, ce chiffre est désuet. La Commission Block n'a pas commis d'erreur en utilisant une évaluation à jour. Comme l'explique le rapport d'expert de M. Haripaul Pannu, la valeur de la pension dépend des facteurs suivants : a) le profil démographique de l'ensemble de l'effectif national de juges, notamment l'âge à la nomination et le sexe; b) les hypothèses démographiques qui s'appliquent au profil démographique, notamment l'âge de la retraite et le taux de mortalité (lesquels ont une incidence sur la longueur de la période pendant laquelle la personne touchera une pension); et c) la perspective économique à long terme la plus récente

---

<sup>46</sup> Lettre de D. Bilinski, en date du 26 janvier 2012, Annexe B à cette Réplique, à la p. 3.

<sup>47</sup> *Ibid.* aux pages 13 à 19 et Annexe A.

<sup>48</sup> *Ibid.* à la p. 4.

<sup>49</sup> *Ibid.*

pour le Canada<sup>50</sup>. Tous ces facteurs changent avec le temps<sup>51</sup>. La Commission devrait utiliser la valeur courante indiquée par l'expert du gouvernement, soit 27,2 % pour les pensions et 9,7 % pour les prestations d'invalidité<sup>52</sup>.

*d) Autres facteurs objectifs*

37. En ce qui concerne les paragraphes 73 et 107 à 109 du mémoire conjoint, le gouvernement convient que les juges jouent un rôle crucial dans la société canadienne moderne. Cependant, ce rôle n'a pas considérablement changé au cours des dernières années, comme ce fut le cas il y a trente ans lors de l'avènement de la *Charte canadienne des droits et libertés*. Comme l'indique le paragraphe 107 du mémoire conjoint, la Commission Drouin (la première Commission quadriennale) avait tenu compte de l'introduction de la *Charte* et des développements connexes. Les recommandations de traitements formulées par cette commission avaient été pleinement mises en œuvre par le gouvernement. Rien n'indique qu'il s'est produit au cours des dernières années des changements comparables qui ne sont pas déjà pris en compte dans les traitements des juges.

38. En ce qui concerne la mondialisation et les innovations technologiques, elles ont également eu une incidence sur le travail des éléments de comparaison du secteur public et privé utilisés pour l'évaluation des traitements des juges et devraient donc être reflétées dans les traitements de ces éléments de comparaison. Notamment, rien n'indique que la mondialisation et les innovations technologiques ont eu une incidence disproportionnée sur les juges par rapport aux avocats du secteur privé. Comme l'illustre le graphique au paragraphe 93 du mémoire du gouvernement, depuis la mise en œuvre des recommandations de la Commission Drouin, les traitements des juges ont suivi ceux des candidats possibles à la magistrature en provenance du secteur privé.

---

<sup>50</sup> *Reply Pannu Report* à la p. 2 (Annexe A).

<sup>51</sup> Par exemple, le Bureau de l'actuaire en chef du Bureau du surintendant des institutions financières estime que le coût des rentes judiciaires (retraite et incapacité) pour le gouvernement est de 32,7% du traitement des juges en 2011, mais il projette que les coûts augmenteront à 40,3% en 2025. Bureau de l'actuaire en chef, Bureau du surintendant des institutions financières, *Rapport actuariel sur le Régime de pensions des juges de nomination fédérale*, au 31 mars 2010, en date du 29 octobre, 2010, à la p. 10, en ligne:

[http://publications.gc.ca/collections/collection\\_2011/bsif-osfi/IN3-16-7-2010-fra.pdf](http://publications.gc.ca/collections/collection_2011/bsif-osfi/IN3-16-7-2010-fra.pdf)

<sup>52</sup> Haripaul Pannu, Report on the Earnings of Self-Employed Lawyers for the Department of Justice Canada in Preparation for the 2011 Judicial Compensation and Benefits Commission, en date du 13 décembre 2011 (« Rapport Pannu »), à la p. 13 (Annexe E du mémoire du gouvernement).



39. En ce qui concerne les paragraphes 111 à 120 et 126 à 128 du mémoire conjoint, l'idée que la base de comparaison DM-3 « traduit un fort consensus dans les rapports des commissions d'examen de la rémunération depuis une quarantaine d'années » n'est pas étayée par ces rapports. En effet, même une comparaison entre le rapport de la Commission McLennan (la deuxième plus récente commission quadriennale) et le rapport de la Commission Block illustre l'absence de consensus<sup>53</sup>. Comme l'explique la Commission McLennan, la rémunération des sous-ministres a toujours été un élément examiné par les commissions d'examen de la rémunération, mais elle n'a pas toujours été considérée comme un élément de comparaison approprié, et les traitements des juges ont historiquement été inférieurs au minimum de l'échelle salariale des DM-3<sup>54</sup>. La Commission McLennan a explicitement rejeté la proposition de l'Association et du Conseil qui « fait correspondre presque exactement le salaire d'un juge puîné au salaire actuel, y compris la prime à risque médiane, des sous-ministres de niveau »<sup>55</sup>.

40. En ce qui concerne le paragraphe 116 du mémoire conjoint, le point médian d'une fourchette salariale est plus approprié que la moyenne. La moyenne est sensible aux « valeurs aberrantes » dans la distribution. Par exemple, s'il y a cinq personnes et que quatre reçoivent une rémunération au rendement de 10 000 \$ alors que l'autre touche 50 000 \$, la moyenne est de 18 000 \$, ce qui est presque le double de ce que 80 % des personnes reçoivent. Par ailleurs, comme nous l'avons déjà examiné, la rémunération moyenne des DM-3 augmente ou diminue d'une année à l'autre, selon l'ancienneté d'une personne et son rendement à l'intérieur d'un très petit groupe à un moment donné; alors que le point médian demeure le même dans la mesure où le régime de rémunération reste le même. Comme la Commission Block l'a correctement fait remarquer, le point médian est « une mesure objective et cohérente »; par contre, le roulement du personnel ou « quelques titulaires à rendement très élevé ou à rendement insuffisant » pourraient avoir une incidence importante sur la moyenne de la rémunération<sup>56</sup>.

41. Pour ce qui est du niveau de rémunération des DM-4, comme l'a indiqué la Commission Block, ce niveau est « réservé à des situations exceptionnelles et à des postes ayant une portée

---

<sup>53</sup> Voir la partie D du mémoire du gouvernement.

<sup>54</sup> Rapport de la Commission McLennan, aux p. 26-27.

<sup>55</sup> *Ibid.* à la p. 31.

<sup>56</sup> Rapport de la Commission Block, au par. 106.

particulièrement grande»<sup>57</sup>. Ce niveau a été à juste titre rejeté comme élément de comparaison. L'Association et le Conseil font état du fait que le Comité Strong a créé la catégorie DM-4 en partie en vue d'attirer et de maintenir en poste des employés compétents et chevronnés. Il l'avait fait dans des circonstances dans lesquelles il avait conclu que « [l]e personnel de direction de la fonction publique fai[sait] face à une crise du capital humain»<sup>58</sup>. En comparaison, il n'existe aucune preuve qu'il est difficile de recruter des juges<sup>59</sup>.

42. L'affirmation de l'Association et du Conseil au paragraphe 124 à l'effet qu'« [i]l n'existe pas de hiérarchie quant aux responsabilités que doivent assumer les juges puînés » est incompatible avec leur demande d'établir un écart de traitement pour les juges d'appel.

43. De même, au paragraphe 123, l'Association et le Conseil affirment d'une part que la base de comparaison DM-3 «établit un lien entre les traitements des juges et le niveau le plus élevé de rémunération du pouvoir exécutif (abstraction faite du niveau DM-4 [...]) » et qu'« elle établit une parité entre les deux organes du gouvernement». Ils font clairement référence à la rémunération des juges puînés des tribunaux de première instance, à laquelle ils demandent une augmentation de rémunération pour les juges d'appel, assortie d'une autre augmentation pour les juges en chef adjoints et les juges en chef des tribunaux de première instance, d'une autre augmentation pour les juges de la Cour suprême du Canada et aussi d'un écart de traitement pour le Juge en chef du Canada. Le fait d'assimiler la rémunération la moins élevée versée aux juges au niveau le plus élevé de rémunération du pouvoir exécutif ne vaut pas parité.

44. En ce qui concerne la rémunération «à risque», le Comité Strong<sup>60</sup> l'avait établi car il était arrivé à la conclusion que « la fonction publique ne parv[enait] plus à attirer les personnes les plus compétentes»<sup>61</sup>. Rien n'indique que la qualité de la magistrature est en proie à une

---

<sup>57</sup> *Ibid.*, au par. 105.

<sup>58</sup> *Troisième rapport, supra.*

<sup>59</sup> Voir la partie C du mémoire du gouvernement.

<sup>60</sup> Mémoire conjoint, au par. 129.

<sup>61</sup> Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction, Premier rapport (janvier 1998), en ligne: <http://www.tbs-sct.gc.ca/rp/adcm1-fra.asp>. Voir aussi le Deuxième rapport du Comité (mars 2000): "Le Comité est rapidement venu à la conclusion que, sans des mesures immédiates, le gouvernement accuserait inévitablement une perte de leadership à la fonction publique au cours des 10 prochaines années", en ligne : <http://www.tbs-sct.gc.ca/rp/adcm2-fra.asp>; Troisième rapport (décembre 2000): "le gouvernement est confronté à

crise, à l'heure actuelle ou de façon imminente; de l'avis du gouvernement, l'effectif judiciaire actuel est composé de personnes du plus haut calibre.

45. Pour ce qui est de «l'écart» entre la rémunération des sous-ministres de niveau DM-3 et le traitement des juges, le graphique présenté au paragraphe 137 du mémoire conjoint indique que cet écart s'amenuise. Si la proposition de rémunération présentée par le gouvernement est retenue, cet «écart», qui n'a jamais constitué un problème dans le recrutement des juges, devrait demeurer à peu près le même.

46. En conséquence, le gouvernement soumet respectueusement que la Commission devrait recommander la mise en œuvre de la proposition de rémunération qu'il a présentée.

## **2. Écarts de traitement entre les juges**

47. L'Association et le Conseil n'ont présenté aucune preuve ni de motifs à l'appui de l'existence d'un écart de traitement entre les juges puînés des cours d'appel et des juges puînés des tribunaux de première instance. En fait, leur seule observation à ce sujet est la suivante : « Il n'existe pas de hiérarchie quant aux responsabilités que doivent assumer les juges puînés »<sup>62</sup>, ce qui constitue une excellente raison de ne pas accorder d'écart de traitement.

48. L'Association et le Conseil ne se fondent apparemment que sur l'avis donné par la Commission le 8 décembre 2011, lequel indiquait que la Commission avait déjà préjugé des questions qui lui seraient soumises et qu'elle avait l'intention de souscrire à toutes les recommandations de la Commission Block. Pour les motifs exposés dans le mémoire du gouvernement et à l'Annexe B de ce document, la Commission a commis une erreur de droit et de compétence en faisant une telle affirmation. La Commission doit faire ses recommandations de façon objective. Le simple fait qu'une commission antérieure ait recommandé l'existence d'un écart de traitement est insuffisant. La Cour suprême a affirmé ce qui suit : «Chaque commission doit procéder à son évaluation [...]»<sup>63</sup>. Aucun fondement objectif n'a été posé devant la Commission, à partir duquel elle pourrait évaluer et recommander un écart de

---

une crise du capital humain,” en ligne: <http://www.tbs-sct.gc.ca/rp/adcm3-fra.asp>. Voir aussi le rapport de la Commission McLennan à la p. 31.

<sup>62</sup> Mémoire conjoint, au par. 124 [nous soulignons].

<sup>63</sup> *Bodner, supra* au par. 14.

traitement en faveur des juges des cours d'appel. Si la Commission a l'intention de recueillir des renseignements à ces fins, le gouvernement demande d'en être avisé et d'avoir l'occasion de répondre aux documents alors recueillis.

49. La proposition du gouvernement permettrait de maintenir les écarts de traitements entre les juges en chef adjoints, les juges en chef, les juges puînés de la Cour suprême du Canada et le juge en chef du Canada.

50. Dans un avis donné le 8 décembre, la Commission a demandé que lui soient présentés des renseignements quant aux montants que représenteraient les recommandations de la Commission Block eu égard à l'écart de traitement en faveur des juges des cours d'appel. Voici quels seraient ces montants<sup>64</sup>:

		2011-12	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	N	Augment. nette	
Cour suprême du Canada	Juge en chef	361 300 \$	390 200 \$	408 100 \$	427 600 \$	448 500 \$	1	87 200 \$	24%
	Puîné	334 500 \$	361 200 \$	377 800 \$	395 900 \$	415 200 \$	8	80 700 \$	24%
Cours d'appel	J. en chef / assoc.	308 200 \$	332 900 \$	348 200 \$	364 900 \$	382 700 \$	13	74 500 \$	24%
	Puîné	281 100 \$	303 600 \$	317 500 \$	332 700 \$	349 000 \$	148	67 900 \$	24%
Tribunaux de première instance	J. en chef / assoc.	308 200 \$	323 300 \$	338 100 \$	354 300 \$	371 600 \$	24	63 400 \$	21%
	Puîné	281 100 \$	294 800 \$	308 300 \$	323 000 \$	338 800 \$	923	57 700 \$	21%
Augmentation annuelle			4,9 %	4,6 %	4,8 %	4,9 %			

### 3. Autres recommandations de fond

51. La Commission doit agir dans l'intérêt public et chercher à maintenir la confiance du public. Si la Commission devait maintenant examiner des propositions relatives à des avantages pécuniaires accrus, fondées sur un avis erroné donnant à croire à l'existence d'une issue prédéterminée, une telle démarche minerait clairement la confiance du public dans l'indépendance, l'objectivité et l'efficacité de la Commission.

52. Avant l'avis donné par la Commission le 8 décembre, l'Association et le Conseil avaient expressément indiqué le 15 novembre 2011 qu'ils ne proposeraient pas d'augmentations

<sup>64</sup> Ces montants sont basés sur une augmentation de 4,9% incluant l'IAE en 2012-14; des augmentations annuelles de 2% plus l'IAE par après (tel que prévu par le Bureau du surintendant des institutions financières); et un écart de traitement en faveur des juges des cours d'appel, égal à 3 %.

d'avantages pécuniaires autres que celles des traitements. Cette position antérieure était manifestement fondée sur une reconnaissance de la conjoncture économique et financière. Une personne raisonnable et bien informée conclurait de ce fait que l'Association et le Conseil ont changé de position seulement après avoir reçu l'avis de la Commission dans lequel celle-ci avait indiqué qu'elle avait déjà décidé de recommander des augmentations d'avantages pécuniaires.

53. Par ailleurs, le fait que l'Association et le Conseil n'ont fourni à la Commission aucun document objectif pour lui permettre d'évaluer les recommandations de la Commission Block quant aux avantages pécuniaires illustre bien qu'ils s'attendent à ce que la Commission adopte simplement les recommandations de la Commission Block. Pour les motifs susmentionnés et ceux énoncés dans le mémoire du gouvernement, la Commission ne peut tout simplement pas « endosser » les recommandations de la Commission Block<sup>65</sup>.

54. Dans un avis donné le 8 décembre, la Commission a demandé que lui soient présentés des renseignements quant aux montants que représenteraient les recommandations de la Commission Block eu égard aux frais de représentation. Voici quels seraient ces montants:

**Indemnité des frais de représentation augmentée selon l'IPC\***

		2011-12	2012-13
Cour suprême du Canada	Juge en chef	18 500 \$	23 900 \$
	Puîné	10 000 \$	12 900 \$
J. en chef de la CAF ou une province		12 500 \$	16 100 \$
Autre J. en chef/assoc./juge principal		10 000 \$	12 900 \$
Juge régional principal Ontario		5 000 \$	5 800 \$

\* Indexé depuis 2004 pour le Juge régional principal de l'Ontario; sinon depuis 2000

Ces chiffres représentent un accroissement de 2,9 % par année.

<sup>65</sup> Voir le paragraphe 172 du Mémoire conjoint.

**4. Dépens**

55. Le gouvernement souscrit à l'opinion exprimée par l'Association et le Conseil que leurs dépens devraient être remboursés en conformité avec la *Loi sur les juges*.

AVEC TOUT LE RESPECT QUI S'IMPOSE,

FAIT à Toronto, le 30<sup>e</sup> jour de janvier 2012.

---

Catherine Beagan Flood

Avocate du Procureur général du Canada

**Haripaul Pannu, M.Math, F.S.A., F.C.I.A.**

719 Hollingsworth Green  
Edmonton, Alberta T6R 3G7  
E-Mail: haripaulpannu@shaw.ca

January 25, 2012

**PRIVATE & CONFIDENTIAL**

Ms. Adair Crosby  
Senior Counsel and Deputy Director  
Judicial Affairs, Courts & Tribunal Policy Section  
Public Law Sector  
Department of Justice Canada  
284 Wellington Street  
Ottawa, ON K1A 0H8

**Via Email [adair.crosby@justice.gc.ca]**

Dear Ms. Crosby:

***Re: 2011 Judicial Compensation and Benefits Commission***

As requested, I have reviewed the submission of the Canadian Superior Courts Judges Association (the "Association") and the Canadian Judicial Council (the "Council") to the Judicial Compensation and Benefit Commission. In particular, I have reviewed their submission with respect to self-employed lawyers' incomes and the judicial annuity percentage.

***Self-Employed Lawyers' Incomes***

In their submission to the Commission the Association and Council focused on self-employed lawyers who:

- had incomes greater than \$60,000;
- were between the ages of 44 to 56; and
- were from the ten largest CMA's.

A salary exclusion of \$60,000 was used. The impact of the exclusion is to reduce the sample size and it is an arbitrary amount that does not reflect actual tax deduction or other income exclusion measures that a self-employed lawyer may use. As indicated in my report of December 13, the use of a salary exclusion is not a common and accepted practice in compensation analysis. The second narrowing of the data was to focus on self-employed lawyers who were between the ages of 44 to 56. The reasoning for using this particular age band is that 74.4% of appointed lawyers were between the ages of 44 to 56 for the period January 1, 1997 to March 31, 2011. However, 25.6% of appointed lawyers were not in this age band. In fact, only 65% of appointed lawyer from April 1, 2007 to March 31, 2011 were from this age band and over one third were not. In addition, their submission suggested that 60.5% of appointees were from the ten largest Census Metropolitan Areas (CMA's) and that this data should be looked at. Again the Association and Council would ignore the other 39.5% of appointees.

Taking into account the various filters and exclusions used by the Association and Council would result in the following impact on the 2010 CRA data used:

	<u>Number of Lawyers</u>	<u>Percent Reduction</u>
Total	21,120	
With salary exclusion of \$60,000	15,650	26%
Between Ages of 44 to 56	7,080	55%
10 largest CMA's	5,554	22%

The total number of lawyers used in the analysis by the Association and Council would shrink to 26% of the total number of self-employed lawyers. This would result in 74% of the potential pool of self-employed lawyers data not being taken into account.

As judges are appointed to the bench at various ages and from urban and rural locations, it would be appropriate to factor this information into determining an appropriate benchmark income. A more appropriate analysis method is to include the entire range of information and use a weighted average that would give more emphasis to the ages and regions where the majority of judges are appointed and to not exclude information. In this way a more complete picture of the information can be obtained. I have provided this information on the following page.

***Judicial Annuity Percentage***

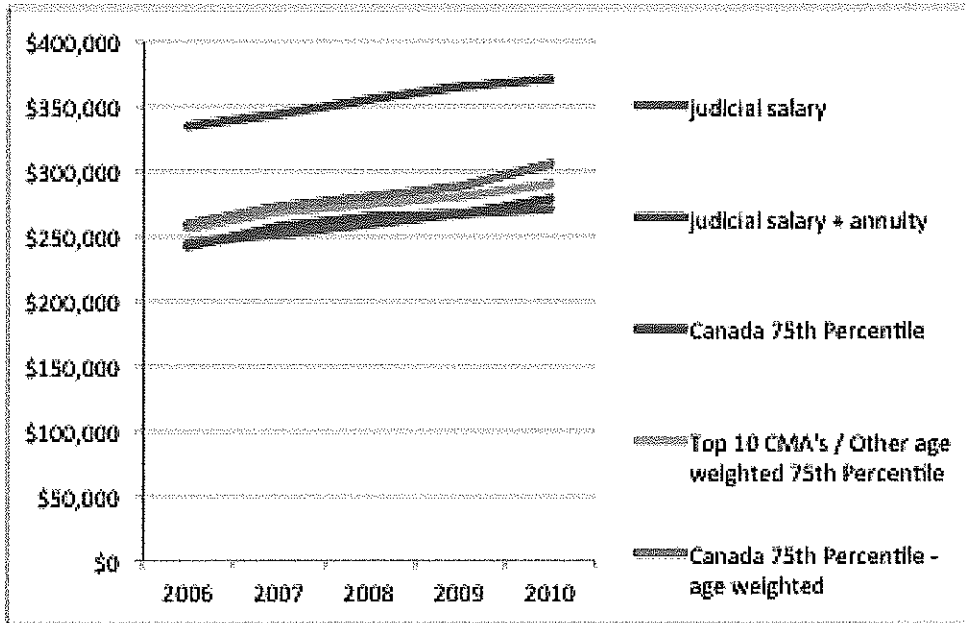
In their submission to the Commission, the Association and Council stated a value of the judicial annuity as 22.5% of pay. This value was obtained from the 2004 McLennan Report. The use of this percentage value is outdated. The value of the judicial annuity is sensitive to the demographic profile of the judiciary, that is the age at appointment and gender of the judiciary. In addition, the value should take into account the most current long-term economic view of the country. Since 2004, there have been measurable changes in the economic assumptions used to determine the value of pension plans that has resulted in an increase in the value of pension plans. In addition, demographic assumptions, such as retirement ages and mortality rates have been revised to take into account the current judicial profile.

I have calculated a value of the judicial annuity to be 36.9% of pay (27.2% for the retirement benefit plus 9.7% for the disability benefit) based on judicial demographic information to 2010 and taking into account current economic assumptions. This information and the details of the calculations were outlined in my report of December 13, 2010.

***Comparison of Judicial Salary with Self-Employed Lawyers***

A comparison of the judicial salary with and without the judicial annuity with the 75<sup>th</sup> percentile self-employed lawyers income for Canada (age-weighted and non age-weighted) and age-weighted top ten CMA / non-CMA 75<sup>th</sup> percentile income are presented below for the years 2006 to 2010.





The above indicates that the judicial salary is almost identical to the self-employed lawyers 75<sup>th</sup> percentile income for Canada. In addition the judicial salary with the gross-up for the judicial annuity is larger than the age weighted top 10 CMA's / non-CMA's 75<sup>th</sup> percentile and the 75<sup>th</sup> percentile age-weighted income for Canada.

Please call if you have any questions or would like to discuss this further.

Yours sincerely,

Haripaul Pannu

David J. Bilinsky | Thoughtful Legal Management

Refer to: David J. Bilinsky  
File: DoJ - Commission

e-mail: [daveb@thoughtfullaw.com](mailto:daveb@thoughtfullaw.com)

Department of Justice Canada  
Judicial Affairs, Courts & Tribunal Policy Section  
Public Law Sector  
284 Wellington Street  
Ottawa, ON  
K1A 0H8

Jan. 26, 2012

**Attention: Ms. Adair Crosby, Senior Counsel and Deputy Director**

Dear Ms. Crosby:

**Re: Quadrennial Commission**

You have requested the writer's opinion on the Deloitte & Touche LLP letter of Jan. 25, 2008 in relation to the potential for income splitting among lawyers and their family members in Canada.

Bio:

By way of background, the writer is the Practice Management Consultant/Advisor and lawyer for the Law Society of British Columbia. By way of education, I have a BSc in math/computer science and a law degree from the University of Manitoba and an MBA from UBC. I am an adjunct professor at Simon Fraser

Thoughtful Legal Management  
#703 – 1380 Jervis Street, Vancouver, BC V6E 2E5  
[daveb@thoughtfullaw.com](mailto:daveb@thoughtfullaw.com), (604) 836-7711

University teaching a totally online, graduate level course in the Masters of Arts in Applied Legal Studies program. This MA program received the 2011 Award of Excellence from the Canadian Association for University Continuing Education. I am also presently designing a course for the University of Toronto Law School.

I am a Fellow and past Trustee of the College of Law Practice Management. It is composed of approximately 200 individuals worldwide. As stated on the CoLPM's website, "The College and its Fellows inspire excellence and innovation in law practice management by: Honoring extraordinary achievement; Developing, exchanging and disseminating knowledge; and Stimulating innovation in the delivery of legal services."

I am past Editor-in-Chief of ABA's Law Practice Magazine ("LPM") published by the American Bar Association. For many years I co-wrote the column "Profitability" in LPM with my colleague Laura Calloway of the Alabama State Bar. Ms. Calloway and I continue our collaboration by publishing the weekly "Practice Tips" feature as part of [www.tips.slw.ca](http://www.tips.slw.ca), an associated blog to the award winning blog [www.slw.ca](http://www.slw.ca). These practice tips focus principally on law firm finance topics.

I write regularly for many publications in the USA and Canada including being a core contributor to: [www.slw.ca](http://www.slw.ca) as well as my own blog: [www.thoughtfullaw.com](http://www.thoughtfullaw.com). My publications are in the areas of law firm finance, technology and management and many have been translated into several languages and republished by many organizations across the globe. A copy of my c.v. is attached.

### Summary of Analysis:

In my opinion, the Deloitte & Touche letter (Veillette and Beauregard) of Jan. 25, 2008 fails to set forth certain qualifications and limitations with regard to income splitting among family members that reduces the availability and/or usefulness of this device.

Principally, the rules put into place by CRA [Canada Revenue Agency] over time to prevent income-splitting greatly diminish the number of legitimate ways that a high-income lawyer can split income with his or her spouse and children.

In my opinion it is inaccurate to imply that a high-income lawyer can split income with minor (under 18) children. Since 1999 income splitting with children has been limited to only adult children (those over 18) as noted in my report herein.

By way of example, Deloitte & Touche states: *"In the provinces that permit lawyers to incorporate, the entire income of the lawyer is held in the corporation, and the net income of the corporation can be distributed in various ways between the lawyer and his or her family members."*

Deloitte & Touche in their letter fails to set forth this qualification and limitation for children under 18.

The Deloitte & Touche letter predates legislative amendments designed to further restrict income splitting and is not entirely reflective of the current state of the law in Canada. Most, if not all, of the simple and straightforward ways to split income have been stopped or greatly restricted by CRA.

The remaining techniques that could be used to split income with spouses require such devices as corporations and in some cases trusts. They are complex and expensive to put into place and maintain. In some cases they do not provide immediate benefits but rather may result in potential tax savings over the longer term.

Principally, income-splitting devices with a spouse as detailed herein have their greatest degree of utility if a spouse is unemployed. However if the spouse of the lawyer is gainfully employed, then splitting income will only push this spouse to a higher tax bracket. Accordingly, any tax savings are impacted by the law of diminishing returns as the gap between the tax rate of the lawyer and the tax rate of the spouse narrow. The tax savings are also variable subject to the tax rates applicable in each province.

By way of greater detail: the greatest tax saving by splitting income with a spouse by way of dividends could result in a spouse receiving approximately \$30,000 in income without paying any tax. (A private corporation earning active business income pays tax at the rate of 15% on the first \$500,000 of income. Because of the system of integration, the dividend tax credit system credits the corporate tax paid against dividend income earned by the spouse). If the spouse is not otherwise employed this tax savings is achieved. If however, the spouse has other income, the utility of this device is diminished or eliminated.

Analysis:

My caveats to the Deloitte & Touche letter are as follows:

Thoughtful Legal Management  
#703 – 1380 Jervis Street, Vancouver, BC V6E 2E5  
[daveb@thoughtfullaw.com](mailto:daveb@thoughtfullaw.com), (604) 836-7711

## **1. Marital (Spouse or equivalent to spouse) Tax Credit**

If a lawyer were to income-split with a spouse or equivalent, they would lose the marital tax credit on the higher-earner tax return, depending on the amount transferred.

If the spouse of the lawyer's income was less than \$10,527 the higher income earner can claim the spouse or equivalent to spouse deduction. However, if the spouse's income is \$10,527 or more, then the spouse or equivalent to spouse amount may not be claimed. (<http://www.cra-arc.gc.ca/tx/ndvdl/tpcs/ncm-tx/rtrn/cmpltng/ddctns/Ins300-350/303/menu-eng.html>)

## **2. "Kiddie Tax"**

The "kiddie tax" provisions were introduced in 1999 to prevent business-income splitting with minor children and these provisions continue to be in effect today. These provisions were certainly in place at the time of the Deloitte & Touche letter. The kiddie tax provisions have eliminated the ability to split income with a child under 18.

Specifically, these provisions apply to certain types of income received by a child who is under the age of 18 years throughout the year who has a parent that is resident in Canada at any time during the year.

When the 'kiddie tax' provisions apply, the child ends up paying income tax at the highest personal tax rate that would be otherwise applicable on the type of

income received. Moreover, the parents incur joint and several liability for the tax.

Prior to the 'kiddie tax' a common type of income-splitting plan involved creating a partnership where the child (or a trust of which the child is a beneficiary) would be a partner. The partnership would then receive income, which could be distributed among the partners (of which the minor child would be a beneficiary).

The partnership would have to provide some sort of management or administrative services to a corporation owned by their parent or parents in order to receive the income that would be split.

The 'kiddie tax' now taxes that income received by the child at the highest personal rate, thereby eliminating any income-splitting advantage of this plan.

Another common income-splitting plan involved 'dividend sprinkling'. In this situation, a private corporation would be created and a trust with a minor child as beneficiary or the child him or herself would own shares in the corporation. Income would be split by declaring dividends on the shares held by the trust or the minor child thereby distributing income to the trust or the child. This allowed the child to receive income sheltered by their personal tax credits and afterwards, tax would be incurred at lower rates by the child than would otherwise have been the case if it was received by the higher-income parent.

Again, the 'kiddie tax' provisions now apply and tax this income received by the minor child at the highest personal rate.

I note that the Deloitte & Touche letter is dated Jan. 25, 2008. At the time that letter was written, one of the ways to distribute income that was not caught by the 'kiddie tax' involved related private corporations that in turn, recognized capital gains. This plan involved having certain shares of a private corporation being sold to a related private corporation. This sale would trigger a capital gain that would then be taxable in the hands of the minor child (at a lower rate of tax as compared to the higher income parent).

However, subsequent to the date of the Deloitte & Touche letter, the Federal Government introduced a legislative fix whereby, after March 22, 2011, such capital gains received by the minor child would now be subject to the 'kiddie tax'.

This legislative amendment greatly reduces the ability to use such a plan to income split by triggering such capital gains on shares of private corporations. (Other capital gains received from a publically traded portfolio of shares of a private corporation disposed of by an arm's length transaction continue to be not subject to the 'kiddie tax'. However, the arm's length requirement greatly restricts the use of such a device). It should be noted that these types of income splitting utilizing capital gains plans would have limited usefulness with regard to business or professional income of lawyers.

Accordingly, and in summary, the 'kiddie tax' provisions (and subsequent legislative amendments) eliminates the ability to income split to minor children to achieve any reductions in the overall tax paid by the family unit and in particular, by the higher-income earner lawyer/parent.

The one exception to income split with children is the ability to pay for school fees such as tuition as noted below for adult children only (ie those over 18).



### **3. The "Attribution Rules"**

The "Attribution Rules" apply whenever a property is transferred or a loan is made at little or no interest to a family member. These rules significantly reduce income-splitting opportunities since the rules' effect is to attribute the income back to the transferring party. This is completely aside from the legal difficulties in having minors enter into such contracts that would be enforceable under provincial law.

Specifically the 'attribution rules' apply in the following circumstances (among others):

Between Spouses:

The Income Tax Act states that, where an individual has transferred or loaned property either directly or indirectly (by means of a trust or by any other means), for the benefit of the individual's spouse, or a person who has since become an individual's spouse or, as of 1993, a common-law spouse, any income or loss from the property and any capital gain or loss on the disposition of the property, will be attributed back to the individual.

This means that even though the lower-income spouse is now receiving the income, the individual (ie our higher-earner lawyer) pays the tax on it at his or her marginal tax rate as the income is attributed back to the high-income spouse.

In effect, the high-income spouse is no better off than if the transfer or loan had not been made.

#### Between a Parent and Minor Children:

Income on property transferred or loaned, directly or indirectly (ie by using a trust or by any other means), to a related minor child is attributed back to the transferor or lender (ie our higher earner parent).

The attribution rules only apply where the child is under 18 at the end of the year. It generally does not apply to capital gains or losses on disposition of the property by the child.

The attribution rules capture transactions in which the taxpayer and child are "not dealing at arms length". These generally include: the taxpayer's child, grandchild, great-grandchild, his/her spouse's child, his/her child's spouse, his/her brother, sister, brother-in-law, sister-in-law, etc., and, for the purposes of this rule include the taxpayer's niece or nephew.

Again the effect of these attribution rules is to create a situation where the high-income parent is no better off by transferring or loaning property to minor children.

#### Between a Parent and Children over 18:

The attribution rules can still apply to children over 18 (and other family members) if the rules are not followed properly. If an individual makes a loan to a child over 18, which the child uses to invest, and interest is charged on the

loan at a rate at least equal to Revenue Canada's prescribed interest rate at that time, the attribution rules will not apply. However, this really doesn't achieve any income splitting since the funds are still taxed in the hands of the loaning parent. What it can do is allow the child to invest these funds and receive the income from the investment in the child's hands (at presumably at a lower rate of tax than their parent), provided that the attribution rules were followed correctly. The high income parent must report the interest paid on this loan to their child, which increases their income, not decreases it.

Also, it should be noted that loans for non-investment purposes, such as paying tuition fees for children over 18, are not covered by the attribution rules because no income is earned on these loaned funds. This is one way that a high-income lawyer can effectively split income with a child over 18. You have to charge a market rate of interest on these loans. However, it is evident that the window of opportunity to use this income-splitting device is greatly limited.

#### **4. General Anti-Avoidance Rules:**

To ensure that the general attribution rules noted above cannot be circumvented, a series of more specific rules were included in the Income Tax Act.

These rules include the following:

Back-to-back loans and transfers

If a person loans or transfers property to a third person, who in turn, loans or transfers this property to that person's spouse or a minor child related to that person, then this situation will be treated as if that person had loaned or transferred the property directly - and the attribution rules will apply.

#### Guarantees

Guaranteeing a loan for a spouse or related minor child who has received the loan only on the strength of the person's guarantee will cause the loan to be treated as if that person had loaned the funds directly. Accordingly, the attribution rules will therefore apply.

#### Repayment of an existing loan

If a loan (on which the attribution rules applied) is paid off by a second loan from the same person, the attribution rules will apply to the second substituted loan as if it were the original loan.

#### Substituted property

If the original property on which the attribution rules applied is disposed of and another property substituted, the attribution rules will again apply to the substituted property as if it were the original property.

#### Transfers to trust

Indirect transfers to a trust for the benefit of a spouse or minor related child will result in the attribution rules being applied exactly as if the transfers had been made directly to the spouse or minor child.

Accordingly the general anti-avoidance rules in the Income Tax Act together with the attribution rules greatly curtail any ability to successfully income split with a spouse or equivalent to spouse or minor children. Any plan that is created with a spouse, spouse equivalent and/or minor child or children would, as a matter of necessity, have to be complicated. Aside from the kiddie tax provisions, there is the question as to whether any minor child could legally enter into such contracts, given the limited contractual powers of a minor under provincial laws. Furthermore, there would always be the threat of a challenge by CRA to such a plan under the general anti-avoidance rules.

## **5. Specific Income-Splitting Techniques Implied by Deloitte & Touche**

In the January 25, 2008 letter of Deloitte & Touche, a number of techniques are implied as being ways to achieve income splitting by lawyers in private practice. Their letter does not go into detail and only vaguely describes how these techniques would be structured. Accordingly, my comments herein are based on my understanding of what they were inferring in their letter.

### **Splitting Partnership Income:**

Deloitte and Touche states:

*"For a number of years, we have in fact observed in Canadian law firms practising as partnerships, whether they are our clients or not, structures whose*

*objective is to split the partnership income with family members. The same phenomenon has also been noted among some of our lawyer clients who are members of partnerships that are not clients. As far as we know, the same situation prevails in a number of chartered accountancy firms."*

Regarding partnerships and income splitting:

1. **Sharing Fees of a Partnership:** It is a matter of law that unless a person is a lawyer, they may not be a partner of a law partnership (with the limited exception of a multi-disciplinary partnership as discussed below) as they cannot carry on the practice of law. Accordingly a non-lawyer spouse cannot share in the partnership fees generated by the practice in this way. This has long been part of the law governing the legal profession across Canada, as exemplified by The Professional Conduct Handbook of the Law Society of British Columbia made pursuant to the regulatory powers incorporated into the Legal Profession Act of BC. Specifically:

### **SHARING FEES**

6. Subject to Rule 6.1, a lawyer must not split, share or divide a client's fee with any person other than another lawyer.  
[amended 05/1998; 03/2004; 12/2009, effective 07/010]

Accordingly, directly splitting income with a non-lawyer spouse by making them a member of the law partnership (subject to the discussion on multidisciplinary partnerships below) is simply not possible.

2. **Multidisciplinary Partnerships:** MDPs as they are known, allow lawyers and non-lawyers to form a partnership whose primary purpose is the provision of legal services. They are allowed only in Ontario and BC. Having a spouse as

a partner of a MDP is certainly possible, provided that the lawyer is willing to undergo the not-inconsiderable regulatory review and approval process that is involved together with the continuing reporting requirements.

Consequentially, the uptake on forming MDPs has not been great. As noted, only Ontario and BC currently allow MDPs. Alberta briefly considered allowing MDPs and rejected the idea.

To the best of the writer's knowledge, no MDP has yet been fully approved in BC and there is only a handful in Ontario. MDPs are not available in the remaining jurisdictions in Canada. Where they are allowed, they have not achieved a level of uptake that would render them a widespread and viable way of splitting income between lawyers and non-lawyer spouses across Canada.

### **Corporations:**

The Deloitte & Touche letter states:

#### *Corporations*

*In the provinces that permit lawyers to incorporate, the entire income of the lawyer is held in the corporation, and the net income of the corporation can be distributed in various ways between the lawyer and his or her family members.*

First off, it should be noted that the income splitting strategies raised by Deloitte in this paragraph do not generally work for investment or passive income earned by a private corporation.

Accordingly, we restrict our report to the ways that income splitting could occur on 'active business income' [the corporation is a SBC (small business corporation)]

where 90% of the assets are used to operate an active business in Canada i.e. the "90% provision"] of a law corporation:

1. Pay a spouse and children a salary: A law partnership or a law corporation could employ a lawyer's spouse and/or children. To survive any challenges by CRA, these persons would have to actually perform work or render services to the partnership or corporation at rates comparable to those payable to third parties for similar services. To document the actual work performed, a record should be kept of the dates, times and services performed. The law partnership or law corporation would have to make all government deductions and filings from these salaries. If the spouse and/or child is not otherwise employed, then would be paying tax starting at the lowest tax brackets. Needless to say, if the spouse and/or children earn any other income, then the effectiveness of this method is reduced, as the salary paid by the partnership or corporation to the spouse or child would only bump up this person to a higher tax bracket.
2. Pay a spouse a director's fee (version 1): This would only be possible where (a) the lawyer practices through a law corporation and (b) the spouse is able to legally be appointed a director of a law corporation under the various law provisions in each province. For example, s. 82(1) (e) of the Legal Profession Act of British Columbia states that the Executive Director of the Law Society of British Columbia will not issue a permit to a law corporation in BC unless all of the directors and the president of the law corporation are practising lawyers. The requirement to be a practising lawyer in order to be a director of a law or professional corporation is consistent across Canada except for the Province of Quebec [see Appendix A]. Unless the spouse of the high-income lawyer also happens to be a lawyer, this and similar provisions across Canada



greatly restricts the use of this method to split income with a spouse. There is also the not inconsequential aspect of opening this spouse to director's liabilities under various government statutes and regulations.

3. Pay a spouse a director's fee (version 2): In this scenario, the lawyer incorporates a corporation for the purposes of providing services to the law practice such as management services or to carry on work that does not, strictly speaking, require lawyers to perform. For example, the lawyer would incorporate a non-law corporation to maintain corporate records for clients or act as a holding company for the assets of the law practice. In this case the spouse should be shown to have actually rendered director's services including: attending directors' meetings, directing the management and affairs of the business, approving financial statements, declaring dividends, approving changes to share capital and electing officers of the company and the like. The amounts paid as director's fees would have to be reasonable in all the circumstances to survive scrutiny. Furthermore, the non-law corporation would have to actually carry on an active business or render services, as CRA would be expected to challenge any corporation created with the main purpose of reducing income and benefitting a spouse. Of course the director spouse would be potentially liable to directors liabilities as noted above.
4. Corporate Income Splitting (generally):
  - a. Loans to an Investment Corporation: If a high income lawyer makes a low-interest or interest-free loan or transfers any property to a corporation with the main purpose of reducing his or her income and benefitting their spouse or minor children, the corporate attribution

rules provide that this lawyer is deemed to receive interest on the loan or the value of the property transferred at the CRA's prescribed rate. This deemed interest arises even if no income is earned by the corporation and no dividends are paid to the spouse or children. Consequently, these penalty provisions ensure that this method is avoided.

These attribution rules don't apply where the corporation receiving the loan is a SBC (small business corporation) where 90% of the assets are used to operate an active business in Canada (the "90% provision").

The investment splitting strategies raised by Deloitte do not generally work for investment or passive income earned by a private corporation but Deloitte does not make this distinction clear in their letter.

- b. Loans to a Spouse: Loans to spouses can be an effective income splitting tool if a market rate of interest is charged. CRA accepts the Bank of Canada rate as an acceptable interest rate.
- c. Active Business Corporations: Since active income from a business is not subject to the attribution rules, (as opposed to passive income from property), a higher income spouse can provide interest-free financing to their spouse's business. The profits from the business can be invested by the spouse without any attribution. However, the spouse has to have a legitimate start-up business in order to use this device. The '90% provision' applies here as well.

- d. Children over 18: The 'kiddie tax' provisions tax any income redirected at minors or dividends received from a family business at the top federal personal rate. This greatly diminishes the income-splitting ability to minors under 18. Of course, if any children are over 18, the same provisions do not apply but one would have to also take into consideration any other income received by the child. Typically this restricts the use of this tax planning to direct income to children who are attending post-secondary education, before they have become part of the workforce.
  
- e. Pay a spouse a guarantee fee: This is a payment for pledging assets and/or guaranteeing support of a business loan. The amount paid has to be reasonable in all the circumstances including what would be paid to an arm's length party. For example, a lawyer can pay his or her spouse a fee for pledging their interest in the family home in support of a business loan for the law practice. However, the nature of such a loan would mean that the family home would now be subject to the claims of the creditors under the provisions of the business loan agreement. In these circumstances it is anticipated that the guaranteeing spouse may not be willing to place their family home into potential jeopardy for such an arrangement.
  
- f. Income Splitting via Dividends: If the corporation carries on an active business in Canada (the '90% provision') such as a law corporation, the greatest advantage to income split is where a spouse or adult (over 18) child holds non-voting shares in the law corporation with no other income. In this case the spouse or adult child can earn approximately \$30,000 a year in dividends and not pay any tax.

Because of our system of integration, the dividend tax credit system credits the corporate tax paid against dividend income earned. Accordingly if a spouse or adult child is not employed and not receiving any other income (and this is the major caveat in this situation) this method can be effective.

It should be noted that in Ontario, all shareholders of a professional (i.e. law) corporation must be lawyers who are entitled to practice law in Ontario or licensed paralegals entitled to practice legal services in Ontario

[<http://rc.lsuc.on.ca/jsp/membershipServices/professionalCorporations.jsp>]. Accordingly it is not possible to apply this device in Ontario [see appendix A].

7. Diminishing Returns: Even if a lawyer was to implement an income-splitting plan with his or her spouse, the law of diminishing returns starts to kick in. First, the costs of the planning, administration and maintenance eats away at any tax savings as there are 'transactional costs' to be incurred in keeping the plan going. Furthermore, to the extent that the spouse already has any other income, any transferred or split income from the higher-earner spouse will only push the lower-income spouse into a higher tax bracket. Accordingly the maximum benefits are realized where the spouse has no other income and start to diminish as the income of the spouse increases.

Accordingly and in summary, the rules put into place by CRA to prevent income-splitting greatly diminish the number of legitimate ways that a high-income lawyer can split income with his or her spouse and children.

The Deloitte & Touche letter predates some of these legislative amendments designed to further restrict income splitting and is not entirely reflective of the current state of the law in Canada. Most, if not all, of the simple and straightforward ways to split income have been stopped or greatly restricted by CRA.

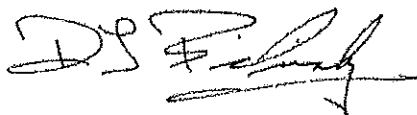
The remaining techniques that could be used to split income require such devices as corporations and in some cases trusts. They are complex and expensive to put into place and maintain. In some cases they do not provide immediate benefits but rather may result in potential tax savings over the longer term. If a spouse is unemployed then these methods do have a degree of utility. However, any tax savings are impacted by the law of diminishing returns and are variable subject to the tax rates applicable in each province.

I hope this letter meets your requirements.

I thank you again for referring this matter to me and I am available at your convenience to discuss the contents of this letter with you.

Best personal regards,

Thoughtful Legal Management

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'DS Bilinsky', with a stylized flourish underneath.

Per: Dave Bilinsky

/s/

\2012 01 19 DoJ Commission letter.doc

Appendix A	
Comparison of Law Corporations by Jurisdiction	Statutory and/or Regulatory Provision
	Permit non-voting Shares owned by non-lawyers:
BC	s. 82 Legal Profession Act: a relative of or resides with a practising lawyer who is a shareholder or who is a shareholder in a law corporation that is a shareholder...
Alberta	s 131 (3) (f) (ii) Legal Profession Act: active members who are voting shareholders, spouse of an active member, common-law partner of an active member, a child of an active member, a trust - all of the beneficiaries of which are minor children of the active member
Saskatchewan	s. 6(1) Professional Corporations Act: members of the association; (ii) spouses, children or parents of members of the association who own voting shares; (iii) a corporation incorporated pursuant to The Business Corporations Act, all of the shares of which are owned by individuals mentioned in subclause (i) or (ii); or (iv) a trust, all of the beneficiaries of which are individuals mentioned in subclause (i) or (ii);
Manitoba	s. 32(1)(d) Legal Profession Act: each other share in the capital stock of the corporation is legally and beneficially owned by (i) a person who is a voting shareholder of the corporation, (ii) a spouse, common-law partner or child, within the meaning of the Income Tax Act (Canada), of a voting shareholder of the corporation, or (iii) a corporation each share of the capital stock of which is legally and beneficially owned by a person referred to in subclause (i) or (ii);
Ontario	s 61.0.1 of the Law Society Act: All of the issued and outstanding shares of a professional corporation described in clause (1) (c) shall be legally and beneficially owned, directly or indirectly, by one or more persons who are licensed to practise law in Ontario or licensed to provide legal services in Ontario.

Quebec	<p>a limited liability partnership or joint-stock company and in multidisciplinary [pursuant to the Professional Code of Quebec]: A member is authorized to engage in his professional activities within a partnership or company if the following conditions are met : (1) at all times, more than 50 % of the voting rights attaching to the company shares or partnership units are held : (a) by members of the Barreau du Québec, by persons governed by the Professional Code or by persons contemplated in Schedule A ; (b) by legal persons, trusts or any other firm whose voting rights or voting partnership units are held entirely by one or more of the persons contemplated in subparagraph a ; or (c) at the same time by persons referred to in subparagraphs a and b ; (2) the majority of the directors sitting on the board of directors of the company or the majority of the partners or directors appointed by the partners, as the case may be, are persons contemplated in subparagraph a of paragraph 1 ; (3) the board of directors or the internal management board, as the case may be, is comprised, in the majority, of persons contemplated in subparagraph a of paragraph 1 and such persons, at all times, constitute the majority of the quorum on such board ; (4) the conditions set forth in paragraphs 1 to 3 are set forth in the articles or stipulated in the partnership agreement, as the case may be ; and (5) to his knowledge, no partner, director or officer of the partnership or company and no member or shareholder holding a voting right in the partnership or company has been the subject of : (a) a decision of a Canadian court, for which he has not obtained a pardon, finding him guilty of a criminal offence which, in the reasoned opinion of the Executive Committee of the Barreau, is related to the practice of the profession or jeopardizes the integrity of the circumstances in which the member engages in his professional activities ; or (b) a decision of a foreign court, for which he has not obtained a pardon, finding him guilty of a criminal offence which, had it been committed in Canada, could have made him guilty of</p>
New Brunswick	<p>s 37 (4) of the Law Society Act: A majority of the issued voting shares are legally and beneficially owned by one or more members or by one or more professional corporations, or both, (i) a member of the society, (ii) a law corporation that is a voting shareholder, (iii) any other person who is a relative of or resides with a member of the society who is a shareholder or who is a shareholder in the law corporation that is a shareholder, or</p>
PEI	<p>s. 36.2 Legal Profession Act: (b)all issued non-voting shares, if any, shall be legally and beneficially owned by one or more persons, each of whom is (i) a member of the society, (ii) a law corporation that is a voting shareholder, (iii) any other person who is a relative of or resides with a member of the society who is a shareholder or who is a shareholder in the law corporation that is a shareholder,</p>

Nova Scotia	s. 21 Legal Profession Act: (2) All issued non-voting shares, if any, of a law corporation must be legally and beneficially owned by prescribed persons or by a trust of which all the trustees and all the beneficiaries are prescribed persons [Regulations: 7.1.2 For the purpose of Sections 21 - 23 of the Act, "prescribed person" means any person.]
NFLD & Lab	s. 63.4 of the Law Society Act: (g) satisfies the executive director that the legal and beneficial ownership of all issued non-voting shares of the corporation is vested in one or more practicing members in good standing who are also voting shareholders, a professional law corporation holding a valid licence or a spouse or child of a practicing member who is also, directly or indirectly, a voting shareholder;
Yukon	s. 88 Legal Profession Act: (f) satisfies the executive that the legal and beneficial ownership of all the issued voting shares of the corporation is vested in one or more active members and that all of the directors of the corporation are active members; [no restrictions on non-voting shares]
NWT	voting shares of the corporation are legally and beneficially owned by (i) members of the designated profession, (ii) spouses, children, grandchildren or parents of members of the eligible profession who own voting shares, (iii) a corporation incorporated, or registered as an extra-territorial corporation, under the Business Corporations Act, all of the shares of which are owned by persons referred to in subparagraph (i) or (ii), or (iv) a trust, all of the beneficiaries of
Nunavut	s. 4 Professional Corporations Act: subject to subsection (2), all of the issued non-voting shares of the corporation are legally and beneficially owned by (i) members of the designated profession, (ii) spouses, children, grandchildren or parents of members of the eligible profession who own voting shares, (iii) a corporation incorporated, or registered as an extra-territorial corporation, under the Business Corporations Act, all of the shares of which are owned by persons referred to in subparagraph (i) or (ii), or (iv) a trust, all of the beneficiaries of which are persons referred to in subparagraph (i), (ii) or (iii); [s. 29 (1) Nunavut Act incorporating the laws of the NWT]



David J. Bilinsky



Thoughtful Legal Management  
#703 - 1380 Jervis St  
Vancouver  
British Columbia  
Canada  
V6E 2E5

Office: (604) 836-7711  
E-Mail: [daveb@thoughtfullaw.com](mailto:daveb@thoughtfullaw.com)  
blog: [www.thoughtfullaw.com](http://www.thoughtfullaw.com)

Life Objective: To continue seek ways to empower and educate professionals to anticipate the changes, realize the opportunities, face the challenges and embrace the expanding possibilities of the application of practice management concepts to the practice of law in new and innovative ways that provide service excellence, while also being informative, fun and interesting.

**Demonstrated personal values and attributes:**

- Sees the big picture - a visionary/coach
- Looks for partnerships and alliances
- Creates an environment of mutual respect and trust
- Has effective written and oral communication and presentation skills
- Provides leadership and works well with others on a team
- Plans, prioritises and focuses on what is critical
- Is committed to lifelong learning, personal career planning and mentorship
- Recognizes the value of professional networking
- Flexible and positive in a time of continuing change.

**Career Highlights:**

Elected Trustee, College of Law Practice Management, September 2008-11 and Fellow 2004: "The College of Law Practice Management was formed in 1994 to honour and recognize distinguished law practice management professionals, to set standards of achievement for others in the profession, and to fund and assist projects that enhance the highest quality of law practice management."

Fellowship "shall be restricted by invitation to honour those individuals who have proven to their peers, their employer, and the bar, the bench, and the public through performance related to law practice management for not less than ten years that they:

- (a) Have the highest professional qualifications and ethical standards;
- (b) Provide exceptionally high-quality professional services to clients, their employer, the bar, the bench, or the public;
- (c) Are committed to fostering and furthering the objectives of the College;
- (d) Have significantly contributed to and enhanced law practice management, its literature, its procedures, and its philosophy through dedicated service, or through published writings, or through teaching and lecturing, or through demonstrated excellence in law practice management; and

(e) Have that high level of character, integrity, professional expertise and leadership that demonstrate the likelihood that they will continue to contribute to the enhancement of law practice management scholarship, continuing education, and the law practice management process. " ([www.colpm.org](http://www.colpm.org))

Blog: Thoughtful Legal Management: Winner of four CLawBie (Canadian Legal Blog) Awards: 2007 - tied for Best New Legal Blog and tied for Best Law Practice Management Blog and 2008 and 2009 tied for Best Law Practice Management Blog, 2010 & 2011 CLawbie Finalist - [www.thoughtfullaw.com](http://www.thoughtfullaw.com).

Council Member, American Bar Association, Law Practice Management Section, 2008+: The Council is the governing body of the Law Practice Management Section of the ABA (in addition to the Section Executive). In 2007-08 the LPM Section sought an amendment to the Governance documents and policies of the American Bar Association to allow a non-US lawyer to be a full member of Council. Following that amendment, I was the first non-US lawyer appointed to be a full member of the LPM Section Council.

Editor-in-Chief, Law Practice Magazine, January 2007- Oct 2009.

Law Practice Magazine is dedicated to helping legal professionals master all aspects of the business of practicing law. From theory to practice, LPM brings readers experienced insight and fresh advice on marketing, management, technology and finance. Being named Editor in Chief as of January 2007 is the culmination of my relationship with this publication which began initially as a contributing author, then led to being named to the LPM Editorial Board and Finance Editor.

Founder and Chair, the Pacific Legal Technology Conference (PLTC).

The vision of a world-class Conference on legal technology held in Vancouver was an idea that I brought to the Law Society of BC in 1999. As a result of the four-way partnership that I developed with the Trial Lawyers Association of BC, the CBA, the ABA and the LSBC, the inaugural PLTC was held in 2002. The 2006 PLTC continued the successes of the prior conferences by combining local speakers with the best speakers from ABA TECHSHOW by jointly holding the PLTC with the American Bar Association's Law Practice Management Section's fall meeting. The latest PLTC was held in October, 2011 and has now expanded to include The Legal Marketing Association, Vancouver Chapter, the British Columbia Legal Management Association, the National General Practice, Solo and Small Firm Section of the Canadian Bar Association as well as the Society of Notaries Public of BC as conference sponsors.

PLTC is unique in that all past attendees have a hand in determining the final selection of conference sessions via a web survey of the short list of final topics. This conference has received many comments from attendees along the lines of: "Best CLE I have ever attended!"

Past Chair (1998, 1999) and "Top 10" speaker at ABA TECHSHOW 2003, 2004 and 2005 (I could not be present in 2006 due to the passing of my father a few days prior). The 'Top 10' ranking is determined solely by attendee evaluations and indicates the highest level of performance at this premier of legal technology conferences.

Education:

M.B.A. from the University of British Columbia, Vancouver, B.C., May 1991.

L.L.B. from the University of Manitoba, Winnipeg, Manitoba, May 1980.

BSc. from the University of Manitoba, Winnipeg, Manitoba, October 1977. Dean's Honour List, 1974-75, 1976-77, Bernard A. Noonan Memorial Prize (highest marks, 3<sup>rd</sup> year honours math)

Practice:

Actively engaged in the practice of law from 1981. In-house counsel with The Law Society of British Columbia with the position of Practice Management Consultant/Advisor and staff lawyer in the Practice Advice Department.

Legal Employment:

Simon Fraser University  
Graduate Studies, Dept of Criminology  
Sessional lecturer Sept 2010-  
Course: Advanced Legal Studies ALS 630.

Taught as a totally online virtual course, this seminar course is the capstone in the Masters of Arts for Applied Legal Studies.

Thoughtful Legal Management  
#703 - 1380 Jervis St  
Vancouver BC  
V6E 2E5

As the principal behind TLM, Dave's mission in life is to empower lawyers to anticipate the changes, realize the opportunities, face the challenges and embrace the expanding possibilities of the application of practice management concepts to the practice of law in innovative ways that provide service excellence.

Dave's consulting services focus on enhancing law firm practice group profitability, strategic business planning and the application of technology to the practice of law. Dave has been called upon from Shanghai to New York City, from the Yukon to deep in the heart of Argentina by law firms and legal associations to address personal productivity, change management, technology implementation, career satisfaction and leadership development.

Law Society of British Columbia  
845 Cambie Street  
Vancouver, BC  
V6B 4Z9

Effective April 20, 1999: position: Practice Management Advisor. In this position, I focus on using technology and other tools to address law practice management concerns and in particular, strategic planning, productivity, and career satisfaction issues for lawyers. This position involves extensive writing, personal appearances, and presentations. Currently, my work is aimed at developing legal education programs and materials on practice management for conferences and for the Law Society of BC's website. This position also requires that I maintain active contact with other associated organizations such as the CBA, ABA, The Trial Lawyers Association of BC, NABRICO, LawPro, the Ontario Bar Association and the Washington State Bar Association and many others.

1991 - 1999: partner, Lakes Straith & Bilinsky, Barristers & Solicitors, North Vancouver, B.C., practising largely in the areas of Civil Litigation, international purchase and sales of real estate (Whistler) and Wills and Estates.

1982-91: I carried on a general litigation practice with an emphasis on personal injury and commercial litigation first as a sole proprietorship and latterly in a unique office arrangement between 2 lawyers and a psychologist. During this time I worked closely with the General Counsel to the North Shore Credit Union.

1980-82: the writer was an associate counsel in Vancouver carrying on a general practice with an emphasis on litigation, wills and estates and real estate.

Leadership and Conference Board Positions:

Chair, Solo and Small Firm Conference, The Continuing Legal Education Society of British Columbia, Vancouver, BC, March, 2011.

Organization Committee member, Vancouver ODR Conference on Business to Consumer Disputes (ODR and Consumers 2010 Forum), ICANN, Vancouver, November, 2010.

Chair, Solo and Small Firm Conference, The Continuing Legal Education Society of British Columbia, Vancouver, BC, Jan. 22, 2009.

Co-Chair, Technology Solutions to Improve Your Law Practice, Saskatchewan Trial Lawyers Association, Regina, Sask., Friday, Oct. 24, 2008.

Founder and Chair, The Pacific Legal Technology Conference, Vancouver, BC, Oct. 18, 2002, Nov. 7, 2003, Oct 14, 2005, Oct. 13, 2006, Oct 10, 2007, Oct 2, 2009 and Oct. 6, 2011.

Editor-in-Chief, Law Practice Magazine, The American Bar Association, Law Practice Management Section, Jan 1, 2007 - October 2009.

Chair, the inaugural Solo and Small Firm Conference 2007, The Continuing Legal Education Society of British Columbia, Vancouver, BC, Feb. 23, 2007.

Planning Committee, Technology for Lawyers (previously LegalTech Toronto), 2000, 2001, 2003, 2004.

Planning Committee, Law Practice Summit, ABA Law Practice Management Section, the Texas State Bar Association and Glasser LegalWorks, Austin Texas, May 2, 2003.

Co-Chair, ABA TECHSHOW 1999 and 1998, Chicago, Illinois.

ABA TECHSHOW Board member, 1996-1999, and various Techshow Extended and Advisory Board positions 1999-to date.

Planning Committee, Commonwealth Law Conference and CBA Annual Meeting, Vancouver, B.C., August 1996.

Teaching, Lecturing & Presentations:

2011:

Co-Faculty, Online Dispute Resolution (ODR) - This is the Future: Are You Prepared?, ADRIC 2011: Peak Performance in ADR, Vancouver, BC, Oct 27, 2011.

Co-Faculty, Social Media for Lawyers, Social Media Week, Vancouver, BC, Sept. 20, 2011.

Faculty, Advanced Legal Studies ALS 630, Simon Fraser University, Graduate Studies, Dept of Criminology, Sept - Dec 2011.

Co-Faculty, State of the Legal Market, University of Pittsburgh School of Law, Pittsburgh, PA, USA, Sept 13, 2011.

Faculty, Improving the Solo/Small Firm's Productivity and Effectiveness with a Systems Approach, including Document Assembly Strategies, Washington State Bar Association, Ocean Shores, WA, USA, July 16, 2011.

Co-Faculty, Over 25 Law Practice Management Tips in 90 Minutes, Washington State Bar Association, Ocean Shores, WA, USA, July 15, 2011.

Co-Faculty, Money Matters: What Lawyers and Law Firms Can Do to Improve Their Bottom Line, webinar, Ali-Aba and the American Bar Association, Chicago, IL, USA, April 21, 2011.

Faculty, 60 Practice Management Tips Blitz for Solo and Small Firm Lawyers, Manitoba Bar Association, Webinar, April 20, 2011.

Co-Faculty, Developing Documents Using Collaboration Tools, American Bar Association, Chicago, IL, USA, April 12, 2011.

Co-Faculty, 30 Time, Billing and Accounting Tips and Tricks, American Bar Association, Chicago, IL, USA, April 13, 2011.

Co-Faculty, Ethics 20/20- Globalization, Technology and the Future of Law Practice, McGeorge School of Law, Sacramento, California, April 8, 2011.

Faculty, Technology and Your Estates Practice: Paperless, Automated and Cost-Effective, Kelowna Wills and Trusts Section, Canadian Bar Association - BC Branch, Kelowna, BC, March 23, 2011.

Co-Faculty, Law Firm Management: How to Think Big, Continuing Legal Education Society of British Columbia, Vancouver, BC, March 11, 2011.

Faculty, 60 Practice Management Tips Blitz for Solo and Small Firm Lawyers, Victoria Wills and Trusts Section, Canadian Bar Association - BC Branch, Victoria, BC, March 2, 2011.

Faculty, Snakes in the Grass: Ethical Issues in the Information Age, for "The New Scales of Justice" program, Trial Lawyers Association of British Columbia, Vancouver, BC, Feb 18, 2011.

#### 2010:

Co-Faculty, Advanced Legal Studies ALS 630, Simon Fraser University, Graduate Studies, Dept of Criminology, Sept - Dec 2010.

Co-Faculty, How can lawyers benefit from Social Media, Canadian Bar Association-BC Branch, Webinar, Dec 14, 2010.

Co-Faculty, 30 Tips in 30 Mins, LIANS, Halifax, NS, Nov 29, 2010.

Co-Faculty, The Business of the Practice and the Practice of the Business, LIANS, Halifax, NS, Nov 29, 2010.

Co-Faculty, Utilizing Social Networking Tools, South Asian Bar Association, Vancouver, BC, Nov. 20, 2010.

Co-Faculty, Making Smart Computing Purchases, Alaska Bar Association, Webinar, Nov 16, 2010.

Co-Faculty, ODR and Consumers 2010 Conference, Vancouver, BC, Nov. 9, 2010.

Co-Faculty, Introduction to Virtual and Cloud Computing, Alaska Bar Association, Webinar, Oct 27, 2010.

Faculty, Innovation! 2010 14<sup>th</sup> Annual Jerry Mirza Memorial Risk Management Conference, Collinsville, Bloomington, Oakbrook Terrace and Chicago, ISBA Mutual Insurance Company, Oct. 5-8, 2010.

Co-Faculty, A Virtual Day in Court: Online Dispute Resolution, Canadian Forum on Court Technology, Canadian Centre for Court Technology, Ottawa, Ontario, Sept 23, 2010.

Co-Faculty, Technology and the Modern Law Office, Alaska Bar Association, Anchorage, AK, Sept 9, 2010.

Faculty, Security and Technology Issues, Federation of Law Societies National Family Law Program, Victoria, BC, July 12, 2010.

Co-Faculty, Strategic Planning, LawPact, Toronto, Ontario, June 18, 2010.

Faculty, ODR Implementation, ODR 2010 BUENOS AIRES: "Peace Building in the Digital-Era", International Forum on Online Methods for Alternative Dispute Resolution, Buenos Aires, 2 June 2010.

Co-Faculty, Stump the Experts, Law Society of Upper Canada, Solo and Small Firm Conference, Toronto, Ontario, May 14, 2010.

Co-Faculty, Surviving and Marketing in Hard Times, Law Society of Upper Canada, Solo and Small Firm Conference, Toronto, Ontario, May 14, 2010.

Co-Faculty, Surviving in Tight Times, Law Society of Upper Canada, Solo and Small Firm Conference, Toronto, Ontario, May 14, 2010.

Co-Faculty, Windows on a Mac, ABA TECHSHOW 2010, Chicago, IL, March 25, 2010.

Co-Faculty, Introduction to Cloud Computing, ABA TECHSHOW 2010, Chicago, IL, March 25, 2010.

Faculty: Pulling it Together for the Future: Rebound, North Carolina Bar Association, Solo and Small Firm Conference, Carey, NC, Feb. 12, 2010.

Faculty: Innovations in Billing and Succession, North Carolina Bar Association, Solo and Small Firm Conference, Carey, NC, Feb. 12, 2010.

Faculty: Planning for the Money: Billing and Finance, North Carolina Bar Association, Solo and Small Firm Conference, Carey, NC, Feb. 12, 2010.

Faculty: Getting Innovative in Running the Firm - Strategic Planning, North Carolina Bar Association, Solo and Small Firm Conference, Carey, NC, Feb. 12, 2010.

Faculty: Overcoming the Issues, North Carolina Bar Association, Solo and Small Firm Conference, Carey, NC, Feb. 12, 2010.

Faculty: Marketing and Technology - Strategic Planning, North Carolina Bar Association, Solo and Small Firm Conference, Carey, NC, Feb. 12, 2010.

Faculty: Technology: An Essential Part of the Plan, North Carolina Bar Association, Solo and Small Firm Conference, Carey, NC, Feb. 12, 2010.

Faculty: Marketing and Client Communications: The Greatest Opportunity, North Carolina Bar Association, Solo and Small Firm Conference, Carey, NC, Feb. 12, 2010.

Faculty: Can You Get There From Here?, North Carolina Bar Association, Solo and Small Firm Conference, Carey, NC, Feb. 12, 2010.

Faculty: Marketing and Client Communications: The Greatest Opportunity, Collaborative Lawyers Association, Vancouver, BC, Feb. 10, 2010.

And a further 249 presentations earlier than 2010.

Publications and Papers:

Books:

Contributing Author to a book by Stephanie Kimbro on Unbundled Legal Services to be published in 2012. Contributed to the chapter on Online Dispute Resolution (ODR), for the American Bar Association, Law Practice Management Section.

Contributing Author, Smart Soloing: How to Build Your Practice, ABA Publishing, 2010.

Contributing Author, Flying Solo: A Survival Guide for the Solo Lawyer, 3<sup>rd</sup> and 4<sup>th</sup> Editions, ABA LPM Publishing 2004, 2001.

Contributing Author, chapter: Practice Structures, Barristers & Solicitors in Practice, Butterworths, 2002.

Contributing Author: Annual Review of Law & Practice, Continuing Legal Education Society of British Columbia, 2003, 2002, 2001, 2000, 1999, 1998.

Contributing Author, Law Office Procedures Manual for Solos and Small Firms, 2<sup>nd</sup> and 3<sup>rd</sup> Editions, Demetrios Dimitriou, Law Practice Management Section - American Bar Association publishing, November, 2000 and 2005.

Author, Amicus Attorney in One Hour for Lawyers, ABA Publishing, September 2000.

Editorial Board member and author for chapter: Strategic Planning, Managing Your Law Firm, original edition May 1996, and revised edition, Spring 2000, Continuing Legal Education Society of British Columbia.

Publications:

Author, Improving the Solo/Small Firm's Productivity and Effectiveness with a Systems Approach, including Document Assembly Strategies, Washington State Bar Association, Ocean Shores, WA, USA, July 16, 2011.

Co-Author, Over 25 Law Practice Management Tips in 90 Minutes, Washington State Bar Association, Ocean Shores, WA, USA, July 15, 2011.

Co-Author, Money Matters: What Lawyers and Law Firms Can Do to Improve Their Bottom Line, webinar, Ali-Aba and the American Bar Association, Chicago, IL, USA, April 21, 2011.

Co-Author, Developing Documents Using Collaboration Tools, American Bar Association, Chicago, IL, USA, April 12, 2011.

Co-Author, 30 Time, Billing and Accounting Tips and Tricks, American Bar Association, Chicago, IL, USA, April 13, 2011.

Co-Author, Law Firm Management: How to Think Big, Continuing Legal Education Society of British Columbia, Vancouver, BC, March 11, 2011.

Author, Snakes in the Grass: Ethical Issues in the Information Age, Trial Lawyers Association of British Columbia, Vancouver, BC, Feb 18, 2011.

Co-Author, 30 Tips in 30 Mins, LIANS, Halifax, NS, Nov 29, 2010.

Author, The Business of the Practice and the Practice of the Business, LIANS, Halifax, NS, Nov 29, 2010.

Co-Author, Making Smart Computing Purchases, Alaska Bar Association, Webinar, Nov 16, 2010.

Co-Author, Introduction to Virtual and Cloud Computing, Alaska Bar Association, Webinar, Oct 27, 2010.

Author, Innovation! 2010 14<sup>th</sup> Annual Jerry Mirza Memorial Risk Management Conference materials, Collinsville, Bloomington, Oakbrook Terrace and Chicago, ISBA Mutual Insurance Company, Oct. 5-8, 2010.

Co-Author, A Virtual Day in Court: Online Dispute Resolution, Canadian Forum on Court Technology, Canadian Centre for Court Technology, Ottawa, Ontario, Sept 23, 2010.

Co-Author, Technology and the Modern Law Office, Alaska Bar Association, Anchorage, AK, Sept 9, 2010.

Author, ODR Implementation, ODR 2010 BUENOS AIRES: "Peace Building in the Digital-Era" International Forum on Online Methods for Alternative Dispute Resolution, Buenos Aires 2 & 3 June 2010.

Co-Author, Surviving and Marketing in Hard Times, Law Society of Upper Canada, Solo and Small Firm Conference, Toronto, Ontario, May 14, 2010.

Co-Author, Surviving in Tight Times, Law Society of Upper Canada, Solo and Small Firm Conference, Toronto, Ontario, May 14, 2010.

Co-Author, Windows on a Mac, ABA TECHSHOW 2010, Chicago, IL, March 25, 2010.

Co-Author, Introduction to Cloud Computing, ABA TECHSHOW 2010, Chicago, IL, March 25, 2010.

Author: Pulling it Together for the Future: Rebound, North Carolina Bar Association, Solo and Small Firm Conference, Carey, NC, Feb. 12, 2010.

Author: Innovations in Billing and Succession, North Carolina Bar Association, Solo and Small Firm Conference, Carey, NC, Feb. 12, 2010.

Co-Author: Planning for the Money: Billing and Finance, North Carolina Bar Association, Solo and Small Firm Conference, Carey, NC, Feb. 12, 2010.

Author: Getting Innovative in Running the Firm - Strategic Planning, North Carolina Bar Association, Solo and Small Firm Conference, Carey, NC, Feb. 12, 2010.

Author: Overcoming the Issues, North Carolina Bar Association, Solo and Small Firm Conference, Carey, NC, Feb. 12, 2010.



Author: Marketing and Technology - Strategic Planning, North Carolina Bar Association, Solo and Small Firm Conference, Carey, NC, Feb. 12, 2010.

Co-Author: Technology: An Essential Part of the Plan, North Carolina Bar Association, Solo and Small Firm Conference, Carey, NC, Feb. 12, 2010.

Author: Marketing and Client Communications: The Greatest Opportunity, North Carolina Bar Association, Solo and Small Firm Conference, Carey, NC, Feb. 12, 2010.

Author: Can You Get There From Here?, North Carolina Bar Association, Solo and Small Firm Conference, Carey, NC, Feb. 12, 2010.

Author: Marketing and Client Communications: The Greatest Opportunity, Collaborative Lawyers Association, Vancouver, BC, Feb. 10, 2010.

And at least 375 additional papers and articles earlier than 2010.

Professional Organizations and Positions:

Section Council Member, American Bar Association - Law Practice Management Section, 2008+.

Member, BCLMA, Aug, 2007-

Member, Legal Marketing Association, Vancouver Chapter, 2007-.

Chair, Law Practice Magazine Editorial Board, American Bar Association, Aug 2006-Oct 2008.

Member-at-Large, National Law Practice Management and Technology Section, Canadian Bar Association, August 2006-.

Chair, Finance Core Group, American Bar Association, Law Practice Management Section, August 2002-04. Co-Chair, 2005.

Member, ABA Law Practice Management Nominating Committee, 2004-2006.

Member, ABA Law Practice Management Magazine Board, August 2002-2009.

Extended Council Member, ABA Law Practice Management Section, August 2002-2003.

Member, Law Technology News Advisory Board, American Lawyer Media, New York, NY, May 1999-2005.

Member, ABA LPM Chair's Executive Committee, July 1998-99.

Co-Chair, CBA. National Law Practice Management Section, 1996-7.

Member, American Bar Association Law Practice Management Publication Board, 1997-98, 2000-03.

Member, Association of Trial Lawyers of America, April 1997-99, member, Motor Vehicle Collision, Highway, and Premises Liability Section, April 1997-99.

Active member, American Bar Association: New Media and Internet Board, Production Group, Techshow Board 1998-1999.

Active member, American Bar Association, Newsletter Board and Law Practice Division and co-editor of Litigation Applications, 1996-7;

Active member, American Bar Association, Leadership Activities Board, Law Practice Management Section, 1995-1996.

Member of steering group, National Membership Committee, CBA, 1995-97.

Chairperson, Law Practice Management Section, CBA, B.C. Branch, 1993-1995. Member of the Executive 1993-95.

Member, Member Services Committee, CBA B.C. Branch, 1994-96

Chairperson, Law Practice Management Resource Committee, 1994-96, to the Member Services Committee, CBA, B.C. Branch.

Member, Canadian Society for the Advancement of Legal Technology, 1994-.

Associate Member, American Bar Association ("ABA"), 1994-, and active member of the Law Practice Management Section of the ABA 1994-.

Member, Gender Equality Implementation Committee, CBA B.C. Branch, 1993-4.

Chairperson, Ad-hoc Law Practice Management Resource Committee, 1993, to the Member Services Committee, C.B.A.. B.C. Branch.

Member CBA sections, B.C. Branch: Civil Litigation 1982-99, Construction Law (date of formation) 1984-98, Taxation Law 1987-95, Business Law 1984-95, Banking Law 1984-1990, Municipal Law 1984-1989, Succession, Trusts and Fiduciary Relationships 1984-99, Real Property 1984-99, Alternate Dispute Resolution, 1988-99, Gender Issues, 1994-99, Law Practice Management (BC Branch and National sections) (date of formation) 1990-. Member CBA National Sections 1994-99 for: Civil Litigation, Construction Law, Alternative Dispute Resolution, Real Property, Taxation, Succession, Trusts and Fiduciary Relationships, Gender Issues 1994-1999.

Member, Trial Lawyers Association of British Columbia, 1984-1987, 1992-99, 2002-.

Member North Shore Chamber of Commerce, 1982-99.

Member Canadian Bar Association ("CBA") 1980-, Vancouver Bar Association, 1980- North Shore Bar Association, 1982-86, 1991-99.

International Who's Who of Professionals.

Public Offices Held:

Steering group, Gifted Children's Association of British Columbia - North Vancouver, 2002.

Director, Presentation House Cultural Society, 1983-85.

Other charitable interests and activities.

Personal Interests:

Long distance competitive running (including Boston, Chicago, New York, Portland and Vancouver marathons, half-marathons, 10K's), downhill skiing and photography.

c:\db\personal\2012 01 27 resume.doc