



First Session  
Thirty-seventh Parliament 2001-02

SENATE OF CANADA

---

*Proceedings of the Standing  
Senate Committee on*

# Banking, Trade and Commerce

*Chair:*  
The Honourable E. LEO KOLBER

---

Wednesday, December 12, 2001 (*in camera*)  
Wednesday, February 6, 2002

---

**Issue No. 28**

**First and only meeting on:**  
Bill C-41, The Canadian Commercial  
Corporation Act

---

WITNESSES  
(*See back cover*)

Première session de la  
trente-septième législature, 2001-2002

SÉNAT DU CANADA

---

*Délibérations du Comité  
sénatorial permanent des*

# Banques et du commerce

*Président:*  
L'honorable E. LEO KOLBER

---

Le mercredi 12 décembre 2001 (à huis clos)  
Le mercredi 6 février 2002

---

**Fascicule n° 28**

**Première et dernière réunion concernant:**  
Le Projet de loi C-41, Loi modifiant la Loi sur  
la Corporation commerciale canadienne

---

TÉMOINS:  
(*Voir à l'endos*)

THE STANDING SENATE COMMITTEE ON  
BANKING, TRADE AND COMMERCE

The Honourable E. Leo Kolber, *Chair*

The Honourable David Tkachuk, *Deputy Chair*

and

The Honourable Senators:

Angus	Kroft
* Carstairs, P.C.	* Lynch-Staunton
(or Robichaud, P.C.)	(or Kinsella)
Fitzpatrick	Meighen
Furey	Oliver
Hervieux-Payette, P.C.	Poulin
Kelleher, P.C.	Setlakwe

*\*Ex Officio Members*

(Quorum 4)

*Changes in membership of the committee:*

Pursuant to rule 85(4), membership of the committee was amended as follows:

The name of the Honourable Senator Poulin substituted of that of the Honourable Senator Mahovlich (*December 14, 2001*).

The name of the Honourable Senator Mahovlich substituted of that of the Honourable Senator Poulin (*December 12, 2001*).

The name of the Honourable Senator Fitzpatrick substituted of that of the Honourable Senator Banks (*December 7, 2001*).

LE COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DES  
BANQUES ET DU COMMERCE

*Président:* L'honorable E. Leo Kolber

*Vice-président:* L'honorable David Tkachuk

et

Les honorables sénateurs:

Angus	Kroft
Carstairs, c.p.	* Lynch-Staunton
(ou Robichaud, c.p.)	(ou Kinsella)
Fitzpatrick	Meighen
Furey	Oliver
Hervieux-Payette, c.p.	Poulin
Kelleher, c.p.	Setlakwe

*\*Membres d'office*

(Quorum 4)

*Modifications de la composition du comité:*

Conformément à l'article 85(4) du Règlement, la liste des membres du comité est modifiée tel qu'il suit:

Le nom de l'honorable sénateur Poulin substitué à celui de l'honorable sénateur Mahovlich (*le 14 décembre 2001*).

Le nom de l'honorable sénateur Mahovlich substitué à celui de l'honorable sénateur Poulin (*le 12 décembre 2001*).

Le nom de l'honorable sénateur Fitzpatrick substitué à celui de l'honorable sénateur Banks (*le 7 décembre 2001*).

**ORDER OF REFERENCE**

Extract of the *Journals of the Senate*, Friday, December 14, 2001:

The Honourable Senator Robichaud, P.C., moved, seconded by the Honourable Senator Finestone, P.C., that Bill C-41, An Act to amend the Canadian Commercial Corporation Act, be referred to the Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce.

The question being put on the motion, it was adopted.

**ORDRE DE RENVOI**

Extrait des *Journaux du Sénat* du vendredi 14 décembre 2001:

L'honorable sénateur Robichaud, c.p., propose, appuyé par l'honorable sénateur Finestone, c.p., que le Projet de loi C-41, Loi modifiant la Loi sur la Corporation commerciale canadienne, soit renvoyé au Comité sénatorial permanent des banques et du commerce.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

*Le greffier du Sénat,*

Paul C. Bélisle

*Clerk of the Senate*

**MINUTES OF PROCEEDINGS**

OTTAWA, Wednesday, December 12, 2001  
(31)

[English]

The Standing Committee on Banking, Trade and commerce met at 3:40 p.m. this day, *in camera*, in room 505, Victoria Building, the Chair, the Honourable Senator Kolber, presiding.

*Members of the committee present:* The Honourable Senators Fitzpatrick, Furey, Hervieux-Payette, P.C., Kelleher, P.C., Kolber, Kroft, Mahovlich, Setlakwe and Tkachuk (9).

*In attendance:* From the Parliamentary Research Branch, Library of Parliament, Economic Division: Mr. Alexandre Laurin, Research Officer and Mr. Marion Wrobel, Senior Analyst.

*Also in attendance:* The official reporters of the Senate.

Pursuant to the Order of Reference adopted by the Senate on Tuesday, March 20, 2001, the Committee resumed its examination into the present state of the domestic and international financial system and in particular its study of the guidelines on control of a large bank. (*See Issue No. 6, March 28, 2001, for full text of the Order of Reference.*)

**WITNESSES:**

*From the Department of Finance:*

Mr. Gerry Salembier, Director, Financial Sector Policy Branch, Financial Institutions Division;

Ms Eleanor Ryan, Chief, Structural Issues, Financial Sector Policy Branch, Financial Institutions Division;

Mr. Khusro Saedi, Economist, Structural Issues, Financial Sector Policy Branch, Financial Institutions Division;

Ms Rhoda Attwood, General Counsel, General Legal Services.

The Chairman made opening remarks.

The committee continued its proceedings *in camera*.

At 5:10 p.m., the committee adjourned to the call of the Chair.

**ATTEST:**

OTTAWA, Wednesday, February 6, 2002  
(32)

[English]

The Standing Committee on Banking, Trade and commerce met at 3:35 p.m. this day, in room 505, Victoria Building, the Chair, the Honourable Senator Kolber, presiding.

**PROCÈS VERBAUX**

OTTAWA, le mercredi 12 décembre 2001  
(31)

[Traduction]

Le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce se réunit à huis clos aujourd'hui, à 15 h 40, dans la salle 505 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable sénateur Kolber (*président*).

*Membres du comité présents:* Les honorables sénateurs Fitzpatrick, Furey, Hervieux-Payette, c.p., Kelleher, c.p., Kolber, Kroft, Mahovlich, Setlakwe et Tkachuk (9).

*Également présents:* De la Direction de la recherche parlementaire, Bibliothèque du Parlement, Division de l'économie: M. Alexandre Laurin, attaché de recherche, et M. Marion Wrobel, analyste principal.

*Aussi présents:* Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mardi 20 mars 2001, le comité poursuit son examen de la situation actuelle du régime financier canadien et international et, en particulier, l'étude des lignes directrices sur le contrôle d'une grande banque. (*L'ordre de renvoi figure dans le fascicule n° 6 du 28 mars 2001.*)

**TÉMOINS:**

*Du ministère des Finances:*

M. Gerry Salembier, directeur, Direction de la politique du secteur financier, Division des institutions financières;

Mme Eleanor Ryan, chef, Questions structurelles, Direction de la politique du secteur financier, Division des institutions financières;

M. Khusro Saedi, économiste, Questions structurelles, Direction de la politique du secteur financier, Division des institutions financières;

Mme Rhoda Attwood, avocate générale, Services juridiques.

Le président fait une déclaration.

Le comité poursuit sa réunion à huis clos.

À 17 h 10, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

**ATTESTÉ:**

OTTAWA, le mercredi 6 février 2002  
(32)

[Traduction]

Le Comité permanent des banques et du commerce se réunit aujourd'hui à 15 h 35 dans la pièce 505 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable sénateur Kolber (*président*).

*Members of the committee present:* The Honourable Senators Fitzpatrick, Furey, Hervieux-Payette, P.C., Kelleher, P.C., Kolber, Kroft, Oliver, Poulin, Setlakwe and Tkachuk (10).

*In attendance:* From the Parliamentary Research Branch, Library of Parliament, Economic Division: Mr. Alexandre Laurin, Research Officer and Ms. June Dewetering, Senior Analyst.

*Also in attendance:* The official reporters of the Senate.

Pursuant to the Order of Reference adopted by the Senate on Friday, December 14, 2001, the committee began its examination of Bill C-41, An Act to amend the Canadian Commercial Corporation Act.

*WITNESSES:*

*From the Department of Foreign Affairs and International Trade:*

Ms Marie-Lucie Morin, Director General, Development Policy and Planning;

Ms Georgina Wainwright-Kemdirim, Export Financing Division;

Mr. Wayne Robson, Deputy Director, Export Financing Division.

*From the Canadian Commercial Corporation:*

Mr. Douglas Patriquin, President;

Mr. Emechete Onuoha, Vice-President, Corporate Strategy;

Mr. Paul Thoppil, Vice-President, Risk & Financial Services;

Ms Tamara Parschin-Rybkin, Coordinator, Legal Services & Corporate Secretary.

Ms Morin and Mr. Patriquin made opening statements and with the other witnesses answered questions.

It was agreed, — That the committee proceed with clause-by-clause consideration of Bill C-41.

It was agreed, — That the title stand postponed.

It was agreed, — That clauses 1 to 6 carry.

It was agreed, — That the title carry.

It was agreed, — That the Bill carry.

It was agreed, — That Bill C-41 be reported to the Senate.

The committee considered its future business.

At 5:10 p.m., the committee adjourned to the call of the Chair.

*ATTEST:*

*Membres du comité présents:* Les honorables sénateurs Fitzpatrick, Furey, Hervieux-Payette, c.p., Kelleher, c.p., Kolber, Kroft, Oliver, Poulin, Setlakwe et Tkachuk (10).

*Également présents:* Du Service de recherche parlementaire, Bibliothèque du Parlement, Division de l'économie: M. Alexandre Laurin, attaché de recherche, et Mme June Dewetering, analyste en chef.

*Aussi présents:* Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le vendredi 14 décembre 2001, le comité entame l'examen du projet de loi C-41, Loi modifiant la Loi sur la corporation commerciale canadienne.

*TÉMOINS:*

*Du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international:*

Mme Marie-Lucie Morin, directrice générale, Développement du commerce international, Politique et planification;

Mme Georgina Wainwright-Kemdirim, Direction du financement à l'exportation;

M. Wayne Robson, directeur adjoint, Direction du financement à l'exportation.

*De la Corporation commerciale canadienne:*

M. Douglas Patriquin, président;

M. Emechete Onuoha, vice-président, Planification stratégique;

M. Paul Thoppil, vice-président, Risques et services financiers;

Mme Tamara Parschin-Rybkin, coordonnatrice, Services juridiques et secrétaire générale.

Mme Morin et M. Patriquin font une déclaration et, avec les autres témoins, répondent aux questions.

Il est convenu — Que le comité passe à l'examen article par article du projet de loi C-41.

Il est convenu de réserver le titre.

Il est convenu d'adopter les articles 1 à 6.

Il est convenu d'adopter le titre.

Il est convenu d'adopter le projet de loi.

Il est convenu de faire rapport du projet de loi C-41 au Sénat.

Le comité examine ses travaux futurs.

À 17 h 10, la séance est levée jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

*ATTESTÉ:*

*Le greffier du comité,*

Denis Robert

*Clerk of the Committee*

## EVIDENCE

OTTAWA, Wednesday, February 6, 2002

The Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce, to which was referred Bill C-41 to amend the Canadian Commercial Corporation Act, met this day at 3:35 p.m. to give consideration to the bill.

**Senator E. Leo Kolber** (*Chairman*) in the Chair.

[*English*]

**The Chairman:** We have with us this afternoon representatives from the Department of Foreign Affairs and International Trade, and from the Canadian Commercial Corporation.

Do you have an opening statement?

**Ms Marie Lucie Morin, Director General, Development Policy and Planning, Department of Foreign Affairs and International Trade:** Yes, we do. I understand that Mr. Patriquin from the CCC will also be making a statement.

[*Translation*]

Mr. Chairman, on behalf of Mr. Pettigrew who sponsored this bill, I am pleased to outline and explain the context and purpose of the amendments to the Canadian Commercial Corporation Act that are included in Bill C-41.

Mr. Doug Patriquin, the President and Chairman of the Canadian Commercial Corporation, is also present today, and he can speak directly to issues regarding the operations of the CCC.

At the outset, I would like to note the important role this committee has had in the development of the CCC's mandate and governing legislation. As you will recall, the committee published a report in April 1996 on Canada's Crown Financial Institutions, also known as the Kirby Report. The CCC was one of the four Crown financial institutions closely studied by the committee.

While one of the main recommendations of the report was never acted upon, namely to merge the CCC and its much larger and better known sister Crown, the Export Development Corporation (EDC), many of the committee's findings and recommendations have influenced CCC's operations subsequently and still have particular resonance today.

[*English*]

The committee's report led to a review of the CCC and its mandate. In August 1998, the corporation's distinct mandate was reaffirmed by both the Minister for International Trade and the Prime Minister.

## TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le mercredi 6 février 2002

Le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce, auquel a été renvoyé le projet de loi C-41, Loi modifiant la Loi sur la Corporation commerciale canadienne, se réunit à ce jour à 15 h 35 pour étudier le projet de loi.

**Le sénateur E. Leo Kolber** (*président*) occupe le fauteuil.

[*Traduction*]

**Le président:** Nous accueillons cet après-midi des représentants du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international ainsi que de la Corporation commerciale canadienne.

Avez-vous une déclaration d'ouverture?

**Mme Marie Lucie Morin, directrice générale, Développement du commerce international, politique et planification, ministère des Affaires étrangères et du Commerce international:** Oui, nous en avons une. Je crois savoir que M. Patriquin de la CCC a lui aussi quelques mots à dire.

[*Français*]

Monsieur le président, au nom de M. Pettigrew, qui a parrainé ce projet de loi, j'ai le plaisir de décrire pour vous et d'expliquer le contexte et l'objet des amendements à la Loi sur la corporation commerciale canadienne que renferme le projet de loi C-41.

M. Doug Patriquin, président et directeur général de la Corporation commerciale canadienne est aussi présent aujourd'hui et pourra s'entretenir avec vous des questions concernant le fonctionnement de la CCC.

D'entrée de jeu, j'aimerais signaler le rôle important qu'a joué ce comité dans l'élaboration du mandat de la CCC et de la législation qui la régit. Vous vous rappellerez que le comité a publié un rapport en avril 1996 sur les institutions financières de la Couronne, le rapport Kirby. La CCC était au nombre des institutions financières de la Couronne qui ont fait l'objet d'un examen attentif de la part du comité.

Bien qu'on n'ait jamais donné suite à l'une des principales recommandations du rapport, à savoir de fusionner la CCC et sa soeur, plus importante et mieux connue, l'ancienne Société pour l'expansion des exportations (SEE), maintenant renommée Exportation et développement Canada (EDC), bon nombre des constatations et des recommandations du comité ont influencé les opérations de la CCC par la suite et ont encore de nos jours, une résonance particulière.

[*Traduction*]

Le rapport du comité a débouché sur un examen de la CCC et de son mandat. En août 1998, le mandat distinctif de la Corporation a été confirmé à la fois par le ministre du Commerce international et par le premier ministre.

As noted in the committee report, the CCC has made a positive impression on all those companies who have worked with it and benefited from its value-added services. I am pleased to report to you that this sentiment remains true to this day as the corporation's client satisfaction ratings are still high.

No doubt the client satisfaction is partly due to the efforts that CCC has made, along with the other Crown financial institutions, to eliminate duplication and overlap in services offered by all Crowns. A key element in achieving this success was the establishment of the Council of Crown Financial Institutions, also a direct result of recommendations contained in the Kirby Report. CCC hosted the fourth annual general meeting of the council last week.

The committee's report of 1996 also recommended that Crown financial institutions be encouraged strongly to move into the direction of self-reliance. Once again, I am pleased to report that, in fact, increasing CCC's self sufficiency is one of the overriding objectives of the bill before you for consideration, in particularly the second and third amendments.

*[Translation]*

The bill proposes three changes: separating the positions of Chair of the Board of Directors and President; permitting the charging of fees for service on CCC's non-Defence Production Sharing Agreement (DPSA) business; and authorizing the Corporation to borrow funds in the commercial market.

While the bill is straightforward and administrative in nature, there is a need for these changes to the legislation governing the CCC in order to allow the Corporation to modernize certain issues regarding governance and operating procedures as well as to give it new tools to serve the needs of Canadian exporters in a commercially responsible way.

With respect to the first amendment dealing with the corporate governance issue, the CCC is one of 41 wholly-owned Crown corporations in Canada. While Crown corporations are used as tools to deliver important public policy programs, they also operate with arm's length independence from government in their day-to-day activities.

This arm's length relationship is outlined in the Financial Administration Act. It allows Crown corporations to have more autonomy so they can operate in a more commercial environment.

*[English]*

The Auditor General indicated in her 2000 annual report that Parliament provides appropriate direction and control for Crown corporations through several mechanisms including approval of corporate plans and annual budgets. Parliament also has the power, through the cabinet and Governor in Council, to appoint

Comme le comité l'a noté dans son rapport, la CCC a fait une impression favorable sur toutes ces sociétés qui ont travaillé avec elle, et profité de ses services à valeur ajoutée. Je suis heureuse de vous dire qu'on éprouve encore de nos jours ce sentiment, l'indice de satisfaction de la clientèle demeurant très élevé.

Cela ne fait aucun doute, cette satisfaction de la clientèle est due en partie aux efforts qu'a déployés la CCC, ainsi que les autres institutions financières de l'État, afin d'éliminer le chevauchement et le dédoublement des services offerts par l'ensemble des sociétés de l'État. Un élément crucial de cette réussite a été la création du Conseil des institutions financières de la Couronne, aussi une conséquence directe des recommandations formulées dans le rapport Kirby. La CCC sera l'hôte de la quatrième assemblée générale annuelle du Conseil.

Dans son rapport, publié en 1996, le comité a aussi recommandé que les institutions financières de la Couronne soient vivement encouragées à devenir autonomes. Encore une fois, j'ai le plaisir de vous informer que, en fait, l'autosuffisance accrue de la CCC est un des objectifs prédominants du projet de loi qui vous a été soumis pour examen, et en particulier les deuxième et troisième modifications.

*[Français]*

Le projet de loi propose trois changements: séparer le poste de président du conseil d'administration et celui du président; permettre à la Corporation de facturer ses services qui ne sont pas offerts dans le cadre de l'accord sur le partage de la production de défense; autoriser la Corporation à contracter des emprunts sur le marché commercial.

Le projet de loi est clair et de nature administrative. Les changements prévus doivent être apportés à la loi régissant la CCC pour permettre à la Corporation de moderniser certains aspects de gestion ainsi que ses méthodes d'exploitation, et pour lui donner accès à d'autres moyens de répondre aux besoins des exportateurs canadiens d'une façon responsable sur le plan commercial.

Au sujet de la première modification, qui porte sur la gestion de la société, la CCC est l'une de 41 sociétés d'État que le gouvernement du Canada possède en propriété exclusive. Bien que les sociétés d'État servent à exécuter d'importants programmes gouvernementaux, leurs activités quotidiennes se déroulent sans lien de dépendance avec le gouvernement.

Décrite dans la Loi sur la gestion des finances publiques, cette particularité confère une plus grande autonomie aux sociétés d'État, ce qui leur permet d'exercer leurs activités en milieu commercial.

*[Traduction]*

Dans son rapport annuel de 2000, la vérificatrice générale a indiqué que le Parlement prévoyait une orientation et des contrôles pertinents dans le cas de sociétés de l'État grâce à plusieurs mécanismes, dont l'approbation des plans d'activités et des budgets annuels. Le Parlement est aussi habilité, par le

directors to a board of directors and to select a chief executive officer to manage the corporation.

In this bill, the government is creating separate job descriptions for the offices of chair of the board of directors and the president of the corporation. In doing so, the government is ensuring that the board can function independently of management. In addition, this amendment brings CCC's governance structure in line with Treasury Board guidelines for the administration of Crown agencies as well as with modern corporate management practices. Indeed, a recent report by the Joint Committee on Corporate Governance to its sponsors, the Toronto Stock Exchange, the Canadian Institute of Chartered Accountants and the Canadian Venture Exchange, has recommended that all boards of directors should have an independent board leader who is not the chief executive officer.

*[Translation]*

A second amendment allows the Corporation to charge fees for the optional services it provides which fall outside of its mandated services pursuant to the Canada-US bilateral treaty, the Defence Production Sharing Agreement (DPSA). By allowing the Corporation to charge its clients a fee for these non-mandatory or optional services, it can become more self-supporting and increasingly expand its business beyond the US market.

*[English]*

The corporation earlier introduced the cost recovery fee for some of the international market development services it provides. The CCC introduced this cost recovery fee structure in 1996 and earned some \$900,000 in revenues in the first year. In 2000, some 15 per cent of CCC's revenues came from cost recovery fees. The approach introduced in this legislation would build on that experience by moving to a fee structure that fairly balances fees charged and value received. It clarifies the ability of the corporation to charge fees that include not only cost recovery, but also risk premium. Currently, as a result of an inability to charge a risk premium on a transaction, the CCC can only help an exporter if it can eliminate all risk in the export transaction, which is difficult to do, especially for small and medium-sized companies.

The final amendment would allow to CCC of the access to capital markets for borrowing. This will address liquidity pressures regularly encountered by the corporation on its DPSA business due to late payments received from the U.S. Department of Defence. The CCC incurs a contractual obligation to pay Canadian suppliers within 30 days, which in turn allows Canadian exporters, particularly those cash-strapped, to sell to the U.S. Department of Defense without jeopardizing their business base with long payment delays. Rather than pass on this liquidity problem to its client, the CCC mitigates this concern through short-term borrowing and cash management. Currently, this cash

truchement du Cabinet et du gouverneur en conseil, à nommer des administrateurs et à désigner le président-directeur général qui gère la Corporation.

Dans ce projet de loi, le gouvernement établit des attributions distinctes pour le poste de président du conseil d'administration et celui de président de la Corporation. Il s'assure ainsi que le conseil peut exercer ses fonctions indépendamment de la direction. En outre, cette modification fait en sorte que la structure de régie de la CCC soit conforme aux lignes de conduite du Conseil du Trésor pour l'administration des organismes d'État ainsi qu'aux pratiques modernes de gestion d'entreprise. En fait, dans un récent rapport à ses commanditaires, soit la Bourse de Toronto, l'Institut canadien des comptables agréés et la Canadian Venture Exchange, le Comité mixte sur la gouvernance d'entreprises recommande que tous les conseils d'administration soient dirigés de façon indépendante par une personne qui n'est pas le président-directeur général.

*[Français]*

Une deuxième modification permet à la Corporation de percevoir des frais pour les services facultatifs qu'elle offre hors du cadre de l'Accord sur le partage de la production de défense, traité bilatéral entre le Canada et les États-Unis. Si elle peut facturer à la clientèle ces services facultatifs et non obligatoires, la Corporation jouira d'une plus grande autonomie, ce qui lui permettra d'élargir progressivement son champ d'activité au-delà du marché américain.

*[Traduction]*

La Corporation avait déjà instauré des frais en vue du recouvrement de ses coûts pour certains services de développement des marchés internationaux qu'elle offre. La CCC a introduit ce barème en 1996 et a perçu des revenus d'environ 900 000 \$ la première année. En 2000, environ 15 p. 100 des revenus de la CCC se composaient de ces frais. L'approche proposée dans ce projet de loi prendrait appui sur cette expérience par l'adoption d'un barème prévoyant un juste équilibre entre les frais perçus et la valeur reçue. Il clarifie la capacité de la Corporation de percevoir des frais qui visent non seulement le recouvrement des coûts mais englobent aussi des primes de risque. À l'heure actuelle, par suite de son incapacité de percevoir des primes de risque pour une opération, la CCC ne peut venir en aide à un exportateur que s'il élimine tout risque de l'opération d'exportation, ce qui est extrêmement difficile à faire, surtout dans le cas des PME.

La dernière modification permettrait à la CCC de contracter des emprunts sur les marchés des capitaux, de manière qu'elle puisse surmonter les problèmes de liquidités auxquels elle doit régulièrement faire face dans ses rapports commerciaux aux termes de l'Accord sur le partage de la production de défense, à cause du retard que met le département américain de la Défense à acheminer les paiements. La CCC s'engage par contrat à payer les fournisseurs canadiens dans les 30 jours, ce qui permet aux exportateurs canadiens, surtout aux PME à court d'argent, de vendre leurs produits et services au département américain de la Défense sans mettre en péril leur base commerciale en raison de



management is only done through transfers from the Consolidated Revenue Fund. This amendment will allow the CCC to have an additional capability to borrow on commercial markets to meet this need.

The increased borrowing limit of \$90 million is based on private sector credit provisions established for corporations with similar business volume using qualified receivables as security. CCC quarterly receivables from G-7 government buyers totals approximately \$120 million. A similarly situated private sector corporation would be assigned a bank credit line of at least \$90 million. Given the excellent credit rating of G-7 nations, the receivables in question would be considered secure by any private sector banking institution. The risk to the Crown associated with providing increased statutory borrowing to the CCC is therefore negligible.

Additionally, it is important to recognize that the CCC borrowing limit was set at \$10 million in 1966 when the corporation was first established. Times have changed significantly since then as have the corporation's fiscal pressures. Among other things, the corporation's annual business volume has grown to well over \$1 billion. Increasing the CCC's borrowing authority will help the corporation keep pace with 21st century cash flow requirements.

*[Translation]*

It should be noted that in keeping with the Financial Administration Act, usage of the proposed borrowing authority will have to be approved on an annual basis by the Minister of Finance in the Corporation's Corporate Plan process.

This increased authority will also enable the Corporation to minimize its risk exposure by providing emergency cash flow to the exporter in advance of contracted payment flows from foreign buyers.

This will enable the exporter to finish its production run and deliver the contracted goods to the buyer, and thereby minimize the likelihood of calling in CCC's performance guarantee.

*[English]*

In sum, these amendments will strengthen CCC's capacity to deliver the specialized services that have spelled success in export markets for thousands of Canadian companies and that have helped produce high quality employment for Canadians throughout the country for many years.

As you will no doubt appreciate, it is essential that all public and private sector institutions evolve over time in order to remain relevant and effective. This is particularly the case with the Canadian Commercial Corporation, which operates in an ever-

longs délais de paiement. Plutôt que de refiler ce problème de liquidités à ses clients, la CCC atténue cette préoccupation grâce à des emprunts à court terme et à la gestion de trésorerie. À l'heure actuelle, cette gestion de trésorerie n'est effectuée qu'au moyen de virements du Trésor. Cette modification ajoutera à la capacité de la CCC de contracter des emprunts sur les marchés commerciaux pour subvenir à ce besoin.

Cette capacité accrue de contracter des emprunts jusqu'à concurrence de 90 millions de dollars est fondée sur les dispositions de crédit du secteur privé établies pour les sociétés ayant un volume d'affaires semblable et utilisant des créances admissibles comme garantie. Les créances trimestrielles de la CCC se composent d'acheteurs gouvernementaux de pays du G-7 totalisent environ 120 millions de dollars. Une entreprise du secteur privé en pareille situation se verrait accorder une ligne de crédit bancaire d'au moins 90 millions de dollars. Étant donné l'excellente cote de solvabilité des pays du G-7, les créances en question seraient considérées comme sûres par tout établissement bancaire privé. Le risque que comporte pour la Couronne le pouvoir d'emprunt accru qui lui est conféré par la loi est par conséquent négligeable.

Par ailleurs, il est important de tenir compte du contexte qui prévalait en 1966, au moment de la création de la CCC, lorsque son pouvoir d'emprunt a été établi à 10 millions de dollars. Les temps ont beaucoup changé. Les pressions financières que subit la Corporation se sont également considérablement accrues. Entre autres, le volume des affaires annuel de la Corporation se chiffre maintenant bien au-delà du milliard de dollars. En accroissant le pouvoir d'emprunt de la CCC, on lui permettra de répondre aux besoins de trésorerie commerciaux au XXI<sup>e</sup> siècle.

*[Français]*

Il importe de noter que, conformément à la Loi sur la gestion des finances publiques, le ministre des Finances devra approuver annuellement le recours au pouvoir d'emprunt proposé dans le cadre du plan d'activités de la Corporation.

Ce pouvoir accru permettra aussi à la Corporation de réduire au minimum son exposition au risque en donnant à l'exportateur accès à des liquidités d'urgence en attendant qu'il commence à toucher les versements contractuels de l'acheteur étranger.

L'exportateur pourra ainsi terminer la fabrication du produit et livrer la marchandise à l'acheteur, réduisant ainsi au minimum le risque que soit invoquée la garantie d'exécution de la CCC.

*[Traduction]*

Somme toute, ces modifications de la loi renforceront la capacité de la CCC d'offrir des services spécialisés qui ont permis à des milliers de sociétés canadiennes d'exploiter avec succès les marchés d'exportation et qui ont aidé à produire des emplois de haute qualité pour les Canadiennes et les Canadiens partout dans le pays pendant de nombreuses années.

Comme vous le constaterez sans doute, il est essentiel que toutes les institutions du secteur public et du secteur privé évoluent au fil du temps pour demeurer pertinentes et efficaces. C'est le cas, en particulier, de la Corporation commerciale

changing and highly competitive global marketplace. The legislation will ensure that the corporation is responsive to the needs of Canadian exporters, particularly small and medium-sized companies.

**Senator Tkachuk:** Bills we receive from time to time allow us an opportunity to examine not only the bill, but also the particular creature asking for it, that is, the institution itself. From what I understood from the briefing book, this corporation was established in 1946 to help with the procurement of defence contracts, which only proves the point that when you set something up in government it grows and grows. Now, some 50 some years later, the corporation still exists and it wants to expand its operation to do other things.

If this corporation did not exist, would people be unable to do business?

**Ms Morin:** If the corporation did not exist, we cannot say today that Canadian businesses would not be able to do business. The issue is that CCC provides a very effective way of doing business. In particular, in the framework of the DPSA, it has proven to be a very successful executor for the treaty.

Over the years, the government has reviewed the role and mandate of CCC, and it has decided that this corporation has an important role to play. In this spirit, it is proposing the amendments that I have presented today.

**Senator Tkachuk:** Why are its activities other than defence activities growing?

**Ms Morin:** First, more than 70 per cent of the activities of the CCC remain in the defence sector. It is also in the position to offer additional services, in particular to small and medium-sized companies that they would only with difficulty find through other means.

**Senator Tkachuk:** Can you give me an example?

**Mr. Wayne Robson, Deputy Director, Export Financing Division, Department of Foreign Affairs and International Trade:** For example, the CCC plays an important role in those projects or situations where a foreign government is looking to procure services or products, and they are looking to procure those services or products through another government. If a foreign government is looking to do procurement and is expecting the Canadian government to play a role, the CCC does an excellent job acting as the agent on behalf of the company in ensuring that they can gain access to these government procurement markets overseas to which they would otherwise not have easy access.

**Ms Georgina Wainwright-Kemdirim, Export Financing Division, Department of Foreign Affairs and International Trade:** The role of the CCC in this regard is to enhance the credibility of our small and medium-sized exporters when they are competing against large companies from other countries around the world. By having the CCC provide that backing, that Government of Canada guarantee, we enhance their credibility and their

canadienne, qui évolue sur les marchés mondiaux hautement concurrentiels et en constante mutation. Cette mesure législative permettra à la CCC de répondre aux besoins des exportateurs canadiens, en particulier à ceux des PME.

**Le sénateur Tkachuk:** Lorsque des projets de loi nous sont renvoyés, nous en profitons pour examiner non seulement la mesure, mais aussi l'entité particulière qui demande cette mesure, c'est-à-dire l'organisme lui-même. D'après ce que j'ai pu voir dans le cahier d'information, cette société d'État a été établie en 1946 pour aider à l'acquisition du matériel de défense. C'est un exemple du fait que le propre de toute créature du gouvernement est de se perpétuer et grossir. Aujourd'hui, une cinquantaine d'années plus tard, la Corporation est toujours là et cherche à étendre ses activités.

Si cette société n'existait pas, serait-il impossible aux gens de faire des affaires?

**Mme Morin:** Si la CCC n'existait pas, nous ne pouvons pas dire aujourd'hui que les entreprises canadiennes seraient incapables de faire des affaires. Le fait à retenir, c'est que la CCC offre un moyen très efficace de faire des affaires. Dans le cas notamment de l'Accord sur le partage de la production de défense, elle s'est avérée être un instrument très efficace d'exécution du traité.

Au fil des années, le gouvernement a réexaminé les attributions et le mandat de la CCC et a établi que cette société avait un rôle important à jouer. C'est dans cette optique qu'il a proposé les modifications que je vous ai décrites aujourd'hui.

**Le sénateur Tkachuk:** Qu'est-ce qui explique la multiplication de ses activités dans des domaines autres que la défense?

**Mme Morin:** Précisons d'abord que plus de 70 p. 100 des activités de la CCC sont toujours dans le secteur de la défense. La société est également en mesure d'offrir d'autres services, notamment aux PME, qui pourraient difficilement trouver ailleurs des services de cette nature.

**Le sénateur Tkachuk:** Pouvez-vous me donner un exemple?

**M. Wayne Robson, directeur adjoint, Direction du financement à l'exportation, ministère des Affaires étrangères et du Commerce international:** Par exemple, la CCC joue un rôle important dans les projets ou situations où un gouvernement étranger est à la recherche de biens et services par l'intermédiaire d'un autre gouvernement. Si un gouvernement étranger est à la recherche de biens et services et s'attend à ce que le gouvernement du Canada joue un rôle, la CCC fait de l'excellent travail à titre d'agent de l'entreprise pour s'assurer qu'ils auront accès à ces marchés publics outre-mer qui autrement seraient hors de leur portée.

**Mme Georgina Wainwright-Kemdirim, Direction du financement à l'exportation, ministère des Affaires étrangères et du Commerce international:** Le rôle de la CCC dans ce contexte est de rehausser la crédibilité de nos exportateurs de petite et de moyenne taille qui veulent se mesurer à de grosses compagnies établies dans d'autres pays un peu partout dans le monde. Grâce à ce soutien de la CCC, à cette garantie de la part du gouvernement du Canada, nous

opportunity to win that particular contract. It is a unique service, one that is valued by our companies.

**Senator Tkachuk:** Do you provide the guarantee to the purchaser or to the seller of the product?

**Ms Wainwright-Kemdirim:** It is to the purchaser.

**Senator Tkachuk:** It is to pay the seller. Let's say that Saudi Arabia were buying something from a Canadian company. What would happen in that case in terms of the credit facility from you?

**Mr. Robson:** In the case of a government procurement contract, the guarantee goes in both directions. The Canadian government through the CCC and the foreign government which is procuring the product have guarantees to supply and to produce. CCC then goes through a back-to-back contract situation, which they will ably explain to you afterwards if you like, to tie the Canadian supplier to produce the goods and deliver them. This provides assurance from the other direction that there will be payment from the foreign government.

They provide a role of assurances in both directions, which is important in the international government procurement situation.

**The Chairman:** Senator Tkachuk, I have been asked by some of the members on this side if it would not make sense to hear the other presentation before we open the floor to questions. I think your questions are good but, perhaps, the other presentation will shed some light on those areas in which you are interested.

**Senator Tkachuk:** If you want to do it that way, Mr. Chairman, that is fine.

Of course, it would have been better to have the minister here. These are policy questions.

**The Chairman:** I will tell him you said that, senator. He will be flattered.

**Senator Oliver:** It is normal for ministers to come to defend their bills.

**Mr. Douglas Patriquin, President, Canadian Commercial Corporation:** Mr. Chairman, it is a pleasure for me to appear before you on behalf of CCC with respect to Bill C-41 and to offer a brief overview of CCC's purpose and activities.

[Translation]

The bill now before you is crucial to the Canadian Commercial Corporation in that it will allow this Crown corporation to become more autonomous and better able to meet the needs of exporters, in addition to strengthening its governance structure.

[English]

Mr. Chairman, the corporation's purpose and main focus can be expressed by saying that it is to assist Canadian companies to take advantage of government procurement opportunities

pouvons rehausser leur crédibilité et leur chance de remporter un marché. C'est un service unique que les entreprises de notre pays aiment bien.

**Le sénateur Tkachuk:** La garantie que vous offrez protège-t-elle l'acheteur ou le vendeur du produit?

**Mme Wainwright-Kemdirim:** C'est l'acheteur qui est visé.

**Le sénateur Tkachuk:** Pour que le vendeur reçoive son dû. Disons que l'Arabie saoudite veut faire une acquisition auprès d'une entreprise canadienne. Quelle serait la nature de la facilité de crédit que vous offririez?

**M. Robson:** Dans le cas d'un marché public, la garantie protège les deux. Le gouvernement du Canada par l'intermédiaire de la CCC et le gouvernement étranger qui acquiert le produit bénéficient de garanties que le bien sera produit et fourni. La CCC conclut ensuite un contrat correspondant, que l'on vous expliquera clairement plus tard si vous le souhaitez, pour engager le fournisseur canadien à produire les biens et à les livrer. Il s'ensuit une certitude de la part de l'autre partie que le gouvernement étranger procédera au paiement.

La CCC permet donc d'offrir une garantie aux deux parties, ce qui est important dans les marchés publics à l'échelle internationale.

**Le président:** Sénateur Tkachuk, on me demande de ce côté-ci s'il ne serait pas plus logique d'écouter l'autre exposé avant de passer aux questions. Vous avez d'excellentes questions, mais l'autre exposé permettra sans doute d'éclaircir certains des points qui vous intéressent.

**Le sénateur Tkachuk:** Si vous voulez procéder de cette façon, monsieur le président, je suis bien d'accord.

Bien sûr, il aurait été préférable de pouvoir entendre le ministre. Nous traitons ici de questions de principe.

**Le président:** Je lui ferai part de vos propos, sénateur, il se sentira important.

**Le sénateur Oliver:** C'est normal que les ministres viennent témoigner pour défendre leurs projets de loi.

**M. Douglas Patriquin, président, Corporation commerciale canadienne:** Monsieur le président, je suis heureux de témoigner devant vous aujourd'hui au nom de la CCC pour vous parler du projet de loi C-41 et pour vous donner un aperçu des objectifs et des activités de la CCC.

[Français]

Le projet de loi présenté devant vous aujourd'hui est essentiel pour la Corporation commerciale canadienne, puisque ce dernier permettra à cette société d'État de devenir plus autonome et plus apte à répondre aux besoins des exportateurs, ainsi que de renforcer sa structure de gestion.

[Traduction]

Monsieur le président, l'objet et la raison d'être de la société peuvent être décrits comme suit: aider les entreprises canadiennes à profiter des marchés publics à l'échelle internationale. Selon les

worldwide. It is estimated that each year governments around the world purchase over \$5.3 trillion U.S. worth of products and services. CCC has worked with Canadian exporters in over 50 countries since its beginning in 1946 in a wide variety of sectors.

As I recall from reading the history, our first exports were over 10,000 pigs and 10,000 horses to Poland in post-war reconstruction. Our activities have evolved since then.

I can express how we work by saying that acting in the role of prime contractor CCC signs contracts with foreign buyers to facilitate the sale of Canadian products and services. This government-to-government mechanism simplifies the procurement process in many countries and lowers the procurement risk to the buyer. In turn, our participation enhances the credibility, as my colleague has said, and competitive position of Canadian companies in what are often difficult markets.

[*Translation*]

SMEs in particular benefit from the CCC's involvement in their international projects. By using its status as a government agency, the CCC helps Canadian SMEs that are not as well known internationally to compete on a level playing field with larger foreign companies that enjoy a higher profile.

[*English*]

I should like to quote briefly from a few letters that have been sent to the government about our services. One is from the Canadian Manufacturers Association, or the Canadian Manufacturers & Exporters, as it then was.

CCC makes a unique contribution to the competitiveness of Canadian exporters in government procurement markets around the world. The role CCC plays as a prime contractor offering buyers performance guarantees backed by the Canadian government is invaluable in assisting Canadian exporters secure foreign contracts at a time when business is being won by those companies that are best able to meet their customers' needs for services, financing, and contract security. Many small and medium-sized companies in Canada would be excluded from foreign government contracts if it were not for the market access, expert advice, and credibility provided by CCC.

From another small company based in Winnipeg I would quote the following letter:

These contracts have allowed us to operate in a way that helps us even out the cyclical nature of our non-governmental business. CCC has opened markets up to us that are outside Canada, and to which we would not have otherwise had access. They have helped liaise between ourselves and customers when negotiating and completing contracts.

estimations, chaque année les gouvernements du monde acquièrent pour plus de 5,3 billions de dollars US en produits et services. La CCC a été créée en 1946 et n'a pas cessé depuis d'aider les exportateurs canadiens à faire affaires dans une foule de secteurs dans plus de 50 pays.

En lisant l'histoire de la société, j'ai appris que nos premières exportations ont été 10 000 porcs et 10 000 chevaux vers la Pologne pour la reconstruction après la guerre. Nos activités ont évolué depuis.

À titre d'entrepreneur principal, la CCC signe des contrats avec des acheteurs étrangers pour faciliter la vente de biens et services canadiens. Ce mécanisme de gouvernement à gouvernement simplifie le processus d'acquisition dans de nombreux pays et réduit le risque pour l'acquéreur. D'autre part, notre participation rehausse la crédibilité — pour reprendre l'expression de ma collègue — et la position concurrentielle des entreprises canadiennes dans des marchés qui sont souvent difficiles.

[*Français*]

Les petites et moyennes entreprises bénéficient particulièrement de la présence de la CCC dans leurs projets internationaux. En utilisant son statut d'organisme gouvernemental, la CCC permet aux PME canadiennes moins connues à l'international de concurrencer sur un pied d'égalité avec des entreprises étrangères plus grosses et mieux connues.

[*Traduction*]

J'aimerais vous citer brièvement des passages de quelques lettres que le gouvernement a reçues à propos de nos services. L'une d'elles a été envoyée par l'Association des manufacturiers canadiens, qui s'appelait à l'époque Canadian Manufacturers & Exporters. Je cite:

La CCC renforce singulièrement la compétitivité des exportateurs canadiens qui s'intéressent aux marchés publics de par le monde. Dans son rôle d'entrepreneur principal offrant aux acheteurs des garanties d'exécution fournies par le gouvernement canadien, la CCC est essentielle pour aider les exportateurs canadiens à obtenir des marchés étrangers à une époque où les entreprises qui réussissent sont celles qui sont les plus en mesure de répondre aux besoins des clients en matière de services, de financement et de sécurité des contrats. De nombreuses petites et moyennes entreprises du Canada seraient exclues des marchés publics étrangers si la CCC n'était pas là pour garantir l'accès aux marchés, fournir des conseils d'expert et rehausser leur crédibilité.

Voici un passage d'une autre lettre d'une petite entreprise ayant son siège à Winnipeg:

Grâce à ces marchés, nous parvenons à survivre à la nature cyclique de nos activités ne dépendant pas du secteur public. La CCC nous a donné accès à des marchés à l'extérieur du Canada, qui sans elle auraient été hors de notre portée. Elle a facilité la liaison entre notre entreprise et les clients lors de la négociation et de l'exécution des contrats.

Those are two examples of the kind of practical and much appreciated support that CCC provides to Canadian exporters.

The corporation plays a special and strategic role in Canada-United States trade, particularly in the aerospace and defence sector. In particular, CCC provides an access mechanism for Canadian companies that wish to export to the U.S. defence and aerospace market, which, like the defence sector in most countries, is not covered by NAFTA.

Maintaining secure and efficient access to U.S. markets remains one of the government's key priorities, as noted in the most recent Speech from the Throne and, indeed, the budget.

Beginning in 1956, Canada signed a series of agreements with the U.S. known collectively as the Defence Production Sharing Arrangements, DPSA. Under these agreements, Canadian companies obtained direct access to the very large and highly protected U.S. aerospace and defence market by contracting through CCC. Their alternative would be to sell through U.S. companies, which puts them at some disadvantages.

Access to the U.S. market is economically essential for the country to maintain the industrial capacity in Canada to service our own defence needs. In times of crisis or war, CCC plays a central role in mobilizing Canada's defence industrial base to meet the needs of our collective security and defence efforts between Canada and the States.

Since September 11, CCC has experienced a significant acceleration of its business with United States agencies under the DPSA.

Finally, concerning the corporation as a whole, I should like to emphasize the point that CCC is a low input/high output kind of operation. Like most of the Canadian exporters we serve, the smaller companies, we are not an enormous bureaucratic corporation, but we are effective, we believe.

[Translation]

Last year, with a staff of 90 and a total of \$13.6 million in parliamentary appropriations, the CCC used its credibility and contracting expertise to help 273 companies across the country record export sales of approximately \$1.3 billion Canadian.

According to Statistics Canada, this business volume helped either to create or to secure approximately 13,000 jobs in Canada.

Ce sont là deux exemples de l'aide pratique et fort appréciée que la CCC fournit aux exportateurs canadiens.

La société joue un rôle spécial et stratégique dans le commerce entre le Canada et les États-Unis, surtout dans les secteurs de l'aérospatiale et de la défense. La CCC offre notamment un mécanisme d'accès pour les entreprises canadiennes qui souhaitent exporter vers le marché de la défense et de l'aérospatiale aux États-Unis qui, comme le secteur de la défense dans la plupart des pays, n'est pas inclus dans l'ALENA.

Assurer un accès stable et efficace aux marchés des États-Unis est toujours l'une des grandes priorités du gouvernement, comme on peut le voir dans le dernier discours du Trône et aussi en fait dans le budget.

À partir de 1956, le Canada a signé une série d'ententes avec les États-Unis appelées collectivement l'Accord sur le partage de la production de défense. Aux termes de ces ententes, les entreprises canadiennes ont obtenu un accès direct, au moyen de contrats conclus par l'entremise de la CCC, à l'immense marché américain de l'aérospatiale et de la défense, dont l'accès est très limité. La seule autre solution pour les entreprises canadiennes serait de vendre par l'intermédiaire d'entreprises américaines, ce qui les désavantagerait.

Sur le plan économique, l'accès aux marchés américains est essentiel pour conserver au Canada la capacité industrielle qui permet de répondre à nos propres besoins de défense. En temps de crise ou de guerre, la CCC joue un rôle central pour mobiliser la base de défense industrielle du Canada afin de répondre aux besoins de notre sécurité collective et de nos efforts de défense entre le Canada et les États-Unis.

Depuis le 11 septembre, la CCC a connu une importante accélération des affaires qu'elle mène auprès d'agences américaines dans le cadre de l'accord DPSA.

Enfin, pour décrire la société dans son ensemble, je tiens à dire que la CCC est un organisme à faible niveau d'intrants et à haut niveau d'extrants. À l'image de la plupart des exportateurs canadiens que nous servons, la petite entreprise, nous ne sommes pas une immense société bureaucratique, mais nous sommes efficaces, à notre avis.

[Français]

L'an dernier, avec un personnel comptant 90 employés et un crédit opérationnel de 13,6 millions de dollars, la CCC a utilisé sa crédibilité et son expertise contractuelle pour réaliser des ventes à l'exportation d'environ 1,3 milliard de dollars canadiens au nom de deux 273 entreprises à travers le pays.

Selon Statistique Canada, ce chiffre d'affaires aurait contribué à la création ou au maintien d'environ 13,000 emplois dans l'économie canadienne.

[English]

CCC remains committed to helping Canadian companies achieve credibility, contracts and closure — to put another three words to our CCC logo — in international markets, particularly during the current economic downturn.

[Translation]

Mr. Chairman, on behalf of the Canadian Commercial Corporation, I wish to thank you and your colleagues on the committee for your time and patience and for supporting the CCC's goals and efforts. My colleagues and I will now be happy to answer your questions.

[English]

**The Chairman:** Senator Tkachuk, would you care to continue your line of questioning?

**Senator Tkachuk:** I will move to another point.

One of the amendments will create the position of chairman. How many board members do you now have on the board?

**Mr. Patriquin:** The legislation at present allows for a board of between five and nine members, plus the president. Under the new arrangement, it would be five to nine members plus the president and the chair, or a total of seven to eleven members.

**Senator Tkachuk:** The legislation provides for an additional member.

**Mr. Patriquin:** That is correct.

**Senator Tkachuk:** Is there a reason for that?

**Mr. Patriquin:** The advice we have from the corporation is that the size of the board need not be overly large and complex. Most boards have downsized over a number of years. The average statistics on Canadian boards is ten. Over two-thirds of the corporations in our size of business have between six and twelve members. We did not necessarily want to be restrictive by lowering the number of members on the board, and therefore our advice was that it would be consistent with good governance to add a position for chairman.

**Senator Tkachuk:** Will the board play a role in determining who the chairman will be?

**Mr. Patriquin:** I do not know because we have not gotten that far. As outlined in our annual report this year, we have played a significant role in identifying the kinds of need requirements for board members and their criteria, and we have had an active dialogue with the minister's office in the whole process of helping the shareholders appoint board members.

**Senator Tkachuk:** I know in the presentation in the House and here, the report of the Auditor General is used as an excuse for some of the additional amendments needed. One of the points the Auditor General made on the governance of Crown corporations was that boards of directors should be more engaged in the

[Traduction]

La CCC travaille toujours à aider les entreprises canadiennes à rehausser leur crédibilité et à décrocher des contrats — cela pourrait figurer dans le logo de la CCC — au sein des marchés internationaux, surtout en cette période de ralentissement économique que nous traversons.

[Français]

Monsieur le président, au nom de la Corporation commerciale canadienne, j'aimerais vous remercier ainsi que vos collègues du comité pour votre temps, patience et appui aux objectifs et efforts de la CCC. Mes collègues et moi seront heureux de répondre à toutes vos questions.

[Traduction]

**Le président:** Sénateur Tkachuk, voulez-vous poursuivre vos questions?

**Le sénateur Tkachuk:** J'aimerais aborder un autre point.

Selon l'une des modifications proposées, un nouveau poste de président du conseil d'administration serait créé. Combien d'administrateurs y a-t-il aujourd'hui?

**M. Patriquin:** Selon la loi actuelle, le conseil d'administration peut être composé de cinq à neuf membres, sans compter le président. Selon la nouvelle disposition, il y aurait entre cinq et neuf membres, en plus du président de la société et du président du conseil, ce qui ferait en tout de sept à 11 personnes.

**Le sénateur Tkachuk:** La loi prévoit un membre de plus.

**M. Patriquin:** C'est exact.

**Le sénateur Tkachuk:** Pourquoi?

**M. Patriquin:** D'après la Corporation, le conseil n'a pas besoin d'être trop large et complexe. La plupart des conseils ont réduit leur taille au fil des ans. D'après les statistiques, les conseils canadiens comptent en moyenne 10 membres. Plus des deux tiers des sociétés de notre taille comptent entre six et 12 membres. Nous ne voulons pas nécessairement être restrictifs en réduisant le nombre de membres que compte le conseil et nous avons donc conseillé d'ajouter un poste de président car ce serait conforme à une bonne gouvernance.

**Le sénateur Tkachuk:** Le conseil d'administration sera-t-il appelé à déterminer qui sera le président?

**M. Patriquin:** Je n'en sais rien parce que nous ne sommes pas encore rendus là. Comme il est dit dans notre rapport annuel de cette année, nous avons joué un rôle significatif dans la définition des qualités exigées des administrateurs, et nous avons maintenu un dialogue actif avec le cabinet du ministre quand il s'est agi d'aider les actionnaires à nommer les administrateurs.

**Le sénateur Tkachuk:** Je sais que dans la présentation à la Chambre et ici, on s'est servi du rapport de la vérificatrice générale pour justifier certains des amendements additionnels requis. Concernant la gouvernance des sociétés d'État, la vérificatrice générale a fait entre autres remarquer que les

selection of their chairs and the corporation's chief executive officer. Without meaningful board involvement in the selection of the chief executive officer, his or her accountability to the board is weakened, and corporate governance as a whole suffers.

One of the provisions of the bill is that the Governor in Council appointee will hold office during pleasure rather than for a fixed term. Will it be a cabinet appointment that will go on until the next government comes in and they then axe that person? Is that the way it will run?

**Mr. Patriquin:** If one looks at the legislation, members serve, as I recall the legislation, for terms no longer than three years, but they serve during pleasure. During pleasure is a condition of their participation as board members, but there is a term.

I have not personally investigated how long chairs tend to be appointed. In the case of chief executive officers, there tends to be an initial term of five or three years. The legislation will permit the government to appoint a chair for longer than three years, but others may have a better sense of the normal length. I believe that in almost every case there is a fixed term.

**Senator Tkachuk:** There has been no discussion on the board of directors about appointing a chair from their own membership.

**Mr. Patriquin:** We have not had any discussion at all yet because the legislation has not yet been passed by Parliament. We have not discussed the arrangements for those propositions.

[Translation]

**Senator Poulin:** My questions are along the same lines as those of the committee vice-chairman. First off, I want to thank Ms. Morin and Mr. Patriquin for their excellent presentations.

Since September, I have had the opportunity to take part in several government trade missions and to see first hand the excellent work being done by your team. I have seen the extraordinary results achieved by Canadian SMEs, including SMEs based in Northern Ontario. You truly have a good team.

Once again, my question concerns the CCC's structure. There are several schools of thought as to the advisability and effectiveness of separating the positions, and splitting the responsibilities, of board chair and corporation president. Given that the CCC is running smoothly, why have you put forward this recommendation to separate the two positions?

**Mr. Patriquin:** That is an excellent question, Senator Poulin. Speaking from experience, when it comes to presenting a proposal, it is difficult to act both as the chair of the board and as the president of the corporation.

conseils d'administration devraient participer davantage à la sélection de leurs présidents et à celle du président-directeur général de la corporation. Si le conseil ne participe pas de façon significative au choix du président-directeur général, la responsabilité de ce dernier envers le conseil est affaiblie, et c'est toute la gouvernance qui en souffre.

Le projet de loi dispose que la personne nommée par le gouverneur en conseil exercera sa charge à titre amovible plutôt que pour une durée fixe. S'agira-t-il d'une nomination du cabinet qui durera jusqu'à l'arrivée au pouvoir d'un autre gouvernement qui alors licenciera la personne? Est-ce de cette façon que cela va marcher?

**M. Patriquin:** Si l'on regarde le projet de loi, les administrateurs exercent leur charge pour des mandats n'excédant pas trois ans, mais ils sont nommés à titre amovible. C'est une condition de leur participation à titre d'administrateur, mais il y a une durée.

Je n'ai pas personnellement fait enquête pour savoir pendant combien de temps les présidents de conseil tendent à être nommés. Dans le cas des présidents-directeurs généraux, le mandat initial dure cinq ou trois ans. La mesure législative permettra au gouvernement de nommer un président du conseil pour plus de trois ans, mais d'autres personnes savent peut-être mieux quelle est la durée normale. Je crois que dans pratiquement chaque cas, la durée est fixe.

**Le sénateur Tkachuk:** Le conseil d'administration n'a pas discuté de la question de nommer lui-même un président.

**M. Patriquin:** Nous n'en avons pas encore discuté parce que le projet de loi n'a pas encore été adopté par le Parlement. Nous n'avons pas discuté les détails de ces propositions.

[Français]

**Le sénateur Poulin:** Mes questions sont exactement dans la même veine, M. Patriquin et Mme Morin, que celles du vice-président de notre comité. Je veux remercier Mme Morin et M. Patriquin de leurs excellentes présentations.

J'ai eu l'occasion, depuis septembre, de faire partie de missions commerciales de notre gouvernement et de voir sur place l'excellent travail de votre équipe. J'ai vu les résultats apportés à nos entreprises canadiennes, petites et moyennes, incluant des petites et moyennes entreprises du nord de l'Ontario, et cela a été extraordinaire. Vous avez vraiment une bonne équipe.

Ma question porte encore une fois sur l'organisation. Il y a plusieurs écoles de pensée sur la validité et l'efficacité de séparer les responsabilités d'un président de conseil d'administration et d'un PDG. Étant donné que votre organisation va bien, pourquoi monsieur Patriquin, avez-vous recommandé de vraiment séparer les deux responsabilités?

**M. Patriquin:** Excellente question, sénateur Poulin. Dans mon expérience, il est difficile d'être à la fois président du conseil d'administration et PDG, en terme de présenter une proposition.

Currently, nomination calls are not handled by the committee of the whole, but rather are referred to a separate committee. A separate chair is elected to preside over that committee. Motions are passed and the outcome referred to Parliament which confirms the Board's decisions.

**Senator Poulin:** The legislation stipulates that the president would report to the board of directors. Why did you not recommend then that the board of directors be responsible for hiring the president?

**Mr. Patriquin:** Could you repeat that question?

**Senator Poulin:** The legislation stipulates that—

[English]

Both the chairman of the board and the CEO are appointed. However, in the legislation it is also written that the CEO is there to serve the board. Why did you prefer having both senior executives appointed instead of leaving the responsibility to the board to hire a CEO? Why did you make that recommendation? There are two schools of thought on this also, as we know.

[Translation]

**Mr. Patriquin:** The answer is simple: currently, the policy of the government is to leave the appointment of CEOs in the hands of shareholders.

[English]

**The Chairman:** Does this not happen in every Crown corporation, like the CBC, et cetera? There is nothing different here. I do not think it is the right way to do it, but the fact is that is what we do.

**Senator Poulin:** There are different models in different Crown corporations.

**The Chairman:** At the CBC, for example, the government appoints the head.

**Senator Poulin:** The National Arts Centre here in Ottawa follows the other model where the board hires a CEO. There are two models.

**The Chairman:** That is somewhat forward thinking.

**Senator Tkachuk:** It would be difficult to find out which system is better.

**Mr. Patriquin:** It is a policy of governance. It is the province of the government.

**The Chairman:** You say that it is done both ways.

**Senator Poulin:** Yes, it is, but there are two schools of thought, and the studies that have been done show the strengths and the weaknesses of both. There is no magic in any one. It often depends on the individuals.

Alors, nous avons adopté, actuellement, dans nos séances un processus où nous transférons les appels, de la session plénière, entre un comité. Alors, nous avons eu une élection d'un autre président pour le comité. On fait les efforts; on passe les motions et on en rend compte devant le Parlement pour confirmer toutes les actions du Conseil.

**Le sénateur Poulin:** Dans la législation même, c'est écrit que le PDG deviendrait au service du conseil d'administration. Pourquoi n'avez-vous pas recommandé que le conseil d'administration lui-même ait la responsabilité d'embaucher le PDG?

**M. Patriquin:** Ait la responsabilité?

**Le sénateur Poulin:** Dans la législation, il est écrit que...

[Traduction]

Le président du conseil et le PDG sont nommés. Toutefois, c'est écrit dans la mesure législative que le PDG doit être au service du conseil d'administration. Pourquoi avez-vous préféré que les deux principaux dirigeants soient nommés plutôt que de laisser au conseil la responsabilité d'embaucher un PDG? Pourquoi avez-vous fait cette recommandation? Il y a deux écoles de pensée là-dessus également, comme nous le savons.

[Français]

**M. Patriquin:** Ma réponse est simple: actuellement, la politique du gouvernement est d'avoir la nomination ou l'affectation des PDG entre les mains de l'actionnaire.

[Traduction]

**Le président:** Ne procède-t-on pas ainsi dans n'importe quelle société d'État, comme la Société Radio-Canada, etc.? Il n'y a ici rien de différent. Je ne pense pas que ce soit la bonne façon de le faire, mais le fait est que c'est ce que nous faisons.

**Le sénateur Poulin:** Il y a différents modèles dans différentes sociétés d'État.

**Le président:** À la Société Radio-Canada, par exemple, le gouvernement nomme le dirigeant.

**Le sénateur Poulin:** Le Centre national des arts, ici à Ottawa, suit l'autre modèle et c'est le conseil d'administration qui engage un PDG. Il existe deux modèles.

**Le président:** C'est en quelque sorte de la réflexion prospective.

**Le sénateur Tkachuk:** Ce serait difficile de déterminer quel système est le meilleur.

**M. Patriquin:** C'est une politique de gouvernance. C'est la province du gouvernement.

**Le président:** Vous dites que c'est fait des deux façons.

**Le sénateur Poulin:** Oui, en effet, mais il y a deux écoles de pensée, et les études qui ont été faites montrent les points forts et les faiblesses des deux. Aucun n'est magique. Cela dépend souvent des individus.



I would like to know Mr. Patriquin's view. He has been wearing both hats and seems to favour this model and I was wondering why.

**The Chairman:** You might also point out that the whole idea of having a separate CEO and a separate chairman is a question that has not been settled.

**Senator Poulin:** That was my first question.

**The Chairman:** Ms Morin, in her opening remarks, said this was her recommendation, and it has been of the TSE and many others. Some companies embrace it and some companies say it is ridiculous. I do not know the answer.

**Senator Poulin:** What would you say, Ms Morin?

[*Translation*]

**Ms Morin:** I also know that there are two models. However, the proposed model for the CCC appears similar to one for CEOs. It also appears to be the model that has been adopted by other Crown corporations of a financial nature. It reflects current government policy.

[*English*]

**Senator Oliver:** One of the most significant news items in the media for the last few weeks has been Enron, and it raises many issues that touch upon the legislation before used today insofar as some of the issues raised by the collapse relate to principles of corporate governance. It relates to some of the things that officers and directors of that corporation did. I know that members of this committee, a few years ago, said they would like to see you move in the direction of self-reliance, and from the evidence presented today you are doing just that.

However, my concern relates to potential issues of conflict of interest. When you are acting as an agent or broker for a company, and you institute a fee-for-service to earn some money so that you can become self-reliant, and you provide consulting services to the client that you are attempting to serve, will you not ultimately find yourself in a conflict of interest much like the same conflicts of interest in which the Enron officials, directors and senior officers have found themselves? How will you draw a line or build a glass wall to avoid a conflict of interest?

**Mr. Patriquin:** I certainly hope we do not end up as Enron has done and, therefore, I hope my answer will be clear.

If you go back to the purpose of the organization, it is to assist companies fundamentally to gain a contract. Before the point at which a company has, through us, for example, gained a contract, there is a whole series of steps: preparation of offers, assistance with negotiation, and, indeed, our own due diligence, all of which are costly and have some value to the company.

It is those particular elements that we would, under our new legislation, generally speaking, charge for. All of those steps are being taken in complete concert with the company and are intended in the mutual interests of the company and us to win the

J'aimerais connaître l'opinion de M. Patriquin. Il a porté les deux casquettes et semble favoriser ce modèle et je me demandais pourquoi.

**Le président:** Vous pourriez aussi indiquer que toute l'idée consistant à avoir des postes de président du conseil et de président séparés n'a pas été réglée.

**Le sénateur Poulin:** C'était ma première question.

**Le président:** Dans ses remarques préliminaires, Mme Morin a dit qu'elle en avait fait la recommandation, tout comme la Bourse de Toronto et bien d'autres. Certaines entreprises adoptent ce modèle et d'autres disent qu'il est ridicule. Je ne connais pas la réponse.

**Le sénateur Poulin:** Qu'en pensez-vous, madame Morin?

[*Français*]

**Mme Morin:** Sénateur, je sais aussi qu'il y a deux modèles. Cependant, le modèle proposé pour la CCC me semble être un modèle similaire à celui qui existe pour les PDG et semble être aussi le modèle suivi par d'autres corporations de la Couronne, de nature financière. C'est la politique du gouvernement en ce moment.

[*Traduction*]

**Le sénateur Oliver:** Ces dernières semaines, la presse a fait beaucoup état du cas d'Enron qui soulève bon nombre de questions liées au projet de loi dont nous sommes saisis aujourd'hui dans la mesure où certains des problèmes soulevés par l'effondrement de cette entreprise sont liés à des principes de gouvernance d'entreprise. Ces problèmes sont liés à certaines des choses que les dirigeants de cette entreprise ont faites. Je sais que les membres de ce comité vous ont encouragés il y a quelques années à devenir autonomes, et d'après le témoignage présenté aujourd'hui, c'est ce que vous êtes en train de faire.

Je m'inquiète cependant de problèmes potentiels de conflit d'intérêts. Quand on joue le rôle d'agent ou de courtier pour une entreprise, et qu'on exige des droits en retour des services fournis en vue de pouvoir devenir autonome, et qu'on fournit des services de consultation au client qu'on essaie de servir, ne risque-t-on pas de se retrouver en fin de compte en conflit d'intérêts, dans le genre de conflits dans lesquels les cadres supérieurs et les dirigeants d'Enron se sont eux-mêmes retrouvés? Comment vous y prendrez-vous pour éviter de vous retrouver en conflit d'intérêts?

**M. Patriquin:** J'espère certes que nous ne subirons pas le sort d'Enron et j'espère donc que ma réponse sera claire.

L'organisation a pour objet d'aider les entreprises à décrocher un contrat. Mais avant d'en arriver là, il faut prendre toute une série de mesures: préparer les offres, aider pendant les négociations et, en fait, effectuer nos propres contrôles, services qui sont coûteux et qui représentent une certaine valeur pour l'entreprise.

Aux termes de la nouvelle mesure législative, ce serait pour ces éléments particuliers que nous exigerions d'être payés. Toutes ces mesures sont prises de concert avec l'entreprise et visent à décrocher le contrat, dans l'intérêt tant de la compagnie que du

contract. Our constraints in doing that, of course, are that if these negotiations with the buyer were successful we would end up as the prime contractor and have a responsibility to, in effect, ensure that the performance of that contract is carried out. We are therefore unwilling to make rash statements that company A is capable of doing this work, or that we would be comfortable committing to provide the goods or services through company A to the buyer unless we are certain that the company is solid.

Throughout that process of trying to win a contract, which is the major value of the corporation to the Canadian client, we are substantially not in conflict of interest in any sense, but we have our own requirement to be careful because we will ultimately need to protect the taxpayers' money, which is what would be at risk if, in fact, the contract failed.

That is the fundamental area that I could see which responds to your question. Is there another angle that occurs to you?

**Senator Oliver:** When you gave your evidence, you said that one of the important things you give is "expert advice," consulting advice to the companies for which you intend to act as agent or broker. It concerned me that you would be giving consulting advice for which you would be charging a fee to this person that you should be at arm's length with to broker their deal. You are planning to take them on as a client and give them advice and be paid for it. Is that not going to set you up in a conflict situation?

**Mr. Patriquin:** I do not believe that charging for it or not charging for it really changes the nature of our relationship with the company, other than in a commercial sense, obviously. We are, through our activities now and for many years, providing them with advice to analyze the contract that is put before them, trying to mitigate the risks in a contract. That advice, for example, on mitigating the risks in the contract, is equally useful to them and to us, because we would be the prime contractor and they would be our subsidiary.

**Senator Oliver:** Would they pay you for that, to protect yourself?

**Mr. Patriquin:** That is, of course, the commercial question. We have done much work now to look at the market in a fairly formal way. The answer is that there is a great deal of interest in having access to these services, which are not generally readily available or available at a particularly high place or available to larger companies, on the part of SMEs who need this advice to participate effectively in the international market. Obviously, we will only be able to sell our services in this sense, to the extent that people do want to pay for them.

**Senator Oliver:** That is fine.

[Translation]

**Senator Hervieux-Payette:** Do you only work with small businesses? When I was in the private sector, I was under the impression that you did business with companies like SNC-Lavalin. Therefore, small business are not the only ones to benefit from your services.

nôtre. La contrainte que cela nous impose, bien entendu, c'est que si ces négociations avec l'acheteur aboutissaient, nous nous retrouverions donneurs d'ordre et aurions la responsabilité, en fait, de nous assurer que le contrat est exécuté. Nous ne voulons donc pas déclarer imprudemment que l'entreprise A est capable de faire ce travail, ou que nous pourrions nous charger de fournir les biens ou les services par le biais de la compagnie A à l'acheteur à moins d'être certains que l'entreprise est solide.

Tout au long du processus qui consiste à essayer de décrocher un contrat, qui est la principale valeur de la Corporation pour le client canadien, nous ne sommes pas pour l'essentiel en conflit d'intérêts d'aucune sorte, mais nous devons être prudents parce que nous devons en fin de compte protéger l'argent des contribuables, qui serait en péril si, en fait, le contrat échouait.

D'après ce que je peux voir, c'est là le principal domaine où la question pourrait se poser. Pensiez-vous à autre chose?

**Le sénateur Oliver:** Dans votre témoignage, vous avez déclaré que l'une des choses importantes que vous donniez est des «conseils d'experts» aux entreprises pour lesquelles vous entendez faire office d'agent ou de courtier. Le fait que vous donniez des avis contre rétribution à ces entreprises avec lesquelles vous ne devriez pas entretenir de lien, pour leur faire obtenir le marché, m'a inquiété. Vous avez l'intention de les recruter comme clients et de leur donner des conseils et de vous faire payer pour cela. Cela ne va-t-il pas vous placer en conflit?

**M. Patriquin:** Je ne crois pas que le fait de faire payer pour nos services change vraiment la nature de notre relation avec les entreprises, autre que dans un sens commercial, évidemment. Par le biais de nos activités, maintenant et pendant de nombreuses années, nous leur fournissons des conseils pour analyser le contrat qui leur est proposé, en essayant d'atténuer les risques. À cet égard, ces conseils nous sont tout aussi utiles qu'à elles, car nous serions le donneur d'ordres et elles seraient nos filiales.

**Le sénateur Oliver:** Vous paieraient-elles pour cela, pour vous protéger?

**M. Patriquin:** C'est, bien entendu, l'aspect commercial. Compte tenu du travail que nous avons fait jusqu'à présent, nous pouvons étudier le marché d'une façon plutôt formelle. Je dirai, en réponse, qu'il est très intéressant d'avoir accès à ces services — qui ne sont généralement pas facilement offerts à de grandes entreprises — pour les PME qui ont besoin de ces conseils pour se positionner sur les marchés internationaux. De toute évidence, nous ne pourrions vendre nos services que dans ce sens, que dans la mesure où les gens voudront payer pour les obtenir.

**Le sénateur Oliver:** Parfait.

[Français]

**Le sénateur Hervieux-Payette:** Est-ce que vous offrez vos services seulement aux petites entreprises? Il me semble que des entreprises comme SNC-Lavalin ou d'autres, lorsque j'étais avec eux, faisaient affaires avec votre société. Donc, ce ne sont pas seulement les petites entreprises qui ont recours à vos services.

**Mr. Patriquin:** No. You are correct, Senator Hervieux-Payette. Last year, approximately 53 per cent of our contractual clients were SMEs. Value added or benefits accrued by the companies differ slightly, depending on the size of the companies. We lend SMEs needed credibility and expertise. In terms of the market of large companies, we provide them with the mechanisms for setting up government-to-government contracts. We have considerable expertise with SNC-Lavalin contracts. Our procedures have proven to be effective. We assign a value to each company, based on their size.

**Senator Hervieux-Payette:** One organization with which Canada has been unable to secure many contracts is the United Nations. Although many contracts are put out to tender, Canadian companies have apparently had little success in securing these contracts. Do you follow special procedures when dealing with international organizations like the UN?

**Mr. Patriquin:** Yes. We deal with two types of organizations. In the case of the United Nations, there is considerable procurement activity. We work actively with these agencies to promote Canadian sales.

Opportunities in the case of financial institutions are somewhat different. Aside from the procurement of goods and services, our involvement extends to large construction projects and transactions of a more commercial nature. We have had some success in these areas.

**Senator Hervieux-Payette:** Can you give me one example of a successful contract? Which organization was involved?

**Mr. Patriquin:** In Trinidad, for example, a Nova Scotia firm, Tri-Star Ambulance, worked on a public health project in which the Inter-American Development Bank had a major interest.

The country was having some difficulty making a decision and our firm stepped in. We worked out a government-to-government contract and the bank was very pleased to be assured of our involvement in the project.

I could give you other examples involving smaller nations where the key was performance, not the size of the project. We are experts in the area of performance analysis.

**Senator Hervieux-Payette:** Do you get involved in public works projects such as bridges, aqueducts and water treatment or filtration plants, or do you confine yourself to business service contracts?

**Mr. Patriquin:** For the most part, we focus on exports of goods, and occasionally, services. So far, we have not gotten involved in construction projects.

**M. Patriquin:** Non. Vous avez raison, sénateur Hervieux-Payette. L'année dernière environ 53 p. 100 de nos clients contractuels étaient des PME. Les valeurs ajoutées ou les bénéfices appréciés par les compagnies diffèrent un peu selon l'importance des compagnies. Nous donnons aux PME la crédibilité et l'expertise qu'ils ont besoin. Pour ce qui est du marché des grandes compagnies, nous leur offrons plutôt le mécanisme de structuration d'un contrat de gouvernement à gouvernement. On a sûrement beaucoup d'expertise dans les contrats avec SNC-Lavalin. C'est plutôt l'efficacité du mécanisme. Nous avons une valeur pour toutes les compagnies, et cela dépend un peu de leur importance.

**Le sénateur Hervieux-Payette:** Il existe un secteur où le Canada ne semble pas nécessairement obtenir beaucoup de contrats, et c'est auprès des Nations-Unies. Il y a beaucoup de marchés qui sont offerts mais il y a peu de contrats. Il semblerait que les entreprises canadiennes ont peu de succès à obtenir de ces contrats. Posez-vous des actions spécifiques pour des organismes internationaux comme les Nations-Unies?

**M. Patriquin:** Oui. Il y a deux sortes d'organismes. Il y a les Nations-Unies où il y a beaucoup d'activité de «procurements», d'achats. Nous sommes très actifs avec ces agences afin de faciliter les ventes du Canada envers ces agences.

En ce qui concerne les institutions financières, les opportunités sont un peu différentes et les processus ne sont pas simplement que des achats de biens et services. Ce sont plutôt de grands projets de construction. C'est une transaction beaucoup plus commerciale. Nous avons obtenus du succès auprès de quelques marchés.

**Le sénateur Hervieux-Payette:** Donnez-moi un exemple, quand vous parlez de marché, où l'on a eu du succès. C'est avec quelle organisation?

**M. Patriquin:** A Trinidad, par exemple, où une compagnie de la Nouvelle-Écosse, Tri-Star Ambulance, qui avait un projet en santé publique où la banque Inter-American Development Bank avait un grand intérêt.

Le pays avait des ennuis à prendre une décision, et nous étions là avec la compagnie. Nous pouvions structurer la transaction sur le plan gouvernement à gouvernement, et la banque était très heureuse d'avoir une décision et l'assurance de notre participation.

Et d'autres exemples, dans des plus ou moins petits pays où il ne s'agit pas de grands projets mais de projets où la performance était importante. Nous sommes experts en analyse de performance.

**Le sénateur Hervieux-Payette:** Est-ce que vous vous impliquez dans les services publics comme les ponts, les aqueducs, les usines d'eaux usées ou les usines de filtration, ou n'acceptez-vous que des contrats de services d'entreprises?

**M. Patriquin:** En grande partie, nos activités sont en exportation de biens, et quelques fois, de services. À ce jour nous n'avons pas d'implication dans des projets de construction.

[English]

**Senator Kroft:** As I understand the history of the CCC, it grew out of the post-war environment of a pooling of defence production capabilities on a North American basis. It seems to me that, over the years, the scope of the customer in the U.S. must have expanded. I doubt that the word “aerospace” was in the original framework. I doubt the word existed or was used at the time the CCC was first established.

As I understand it, on the defence side, there is a legislative framework on the U.S. side to which CCC relates, so there are legislative agreements bringing CCC into play. Are there opportunities for expanding the range of potential buyers in the U.S. through GSA, through their general purchasing capability, or is it still narrowly in defence? What are the prospects for expanding the more formal government-to-government arrangement in the U.S.?

**Mr. Patriquin:** I would like to underline that from the beginning that the CCC’s activities have been well beyond the particular ambit of defence. I mentioned the horses and chickens or pigs. At the same time, there were sales of steel to China and so forth. Since the 1950s, there has been a particular concentration in defence, as you say.

The common element of this is that governments are hard to sell to and the procurement processes are not as transparent, nor as consistent, as they are in the commercial world. We are needed because the markets do not work terribly well. We have worked in the last year to help to make it easier for Canadian companies to sell to particular agencies of the U.S. federal government. We had a kind of road show across the country in November that was extremely well appreciated and accepted. Senior people from the general services organizations in the States and some other organizations found it attractive to see if there were good technologies in Canada that they could access. They are happy to have an organization to facilitate their access to this market of suppliers. Indeed, we think there should be real opportunities, at least at the federal government level, to spread the activity and to get better penetration for Canadian companies in the U.S. market.

We have never managed to figure out how to do similar sorts of things with the U.S. states as a whole or the municipalities, which are even more Byzantine.

**Senator Kroft:** Do you help companies cope with “Buy America” legislation? To what extent is Buy America legislation a problem for Canadian companies?

**Mr. Patriquin:** Under the DPSA, there is a partial exemption from Buy America. There are certain points and elements that the Americans simply will not forego. There are some small business set asides that we have not been able to get past. In general, the big advantage of the DPSA is that they can avoid many of the Buy America clauses.

[Traduction]

**Le sénateur Kroft:** D’après ce que j’ai compris, la CCC a vu le jour dans le contexte de l’après-guerre quand on regroupait les capacités de production de défense en Amérique du Nord. Il me semble qu’au fil des ans la taille du client aux États-Unis a dû s’accroître. Je ne crois pas que le mot «aérospatiale» ait figuré dans le cadre original. Je doute que le mot ait existé ou ait été utilisé à l’époque où la CCC a vu le jour.

De la façon dont je comprends la situation, pour ce qui est de la défense, il existe un cadre législatif aux États-Unis auquel est assujettie la CCC, de sorte qu’il existe des ententes législatives où entre en jeu la CCC. Existe-t-il des possibilités d’élargir l’éventail d’acheteurs éventuels aux États-Unis par le biais d’une CGS, par le biais de leur capacité générale d’achat, ou est-ce encore limité à la défense? Quelles sont les chances d’élargir l’entente gouvernement à gouvernement plus formelle aux États-Unis?

**M. Patriquin:** J’aimerais souligner que, dès le départ, les activités de la CCC ont débordé le cadre particulier de la défense. J’ai mentionné les chevaux, les poulets ou les porcs. Au même moment, il y a eu des ventes d’acier à la Chine, etc. Comme vous le dites, c’est dans les années 50 que l’on s’est concentré sur la défense.

Le point commun, c’est qu’il est difficile de vendre aux gouvernements et que les processus d’achat ne sont pas aussi transparents, ni aussi uniformes qu’ils le sont dans le monde commercial. On a besoin de nous parce que les marchés ne fonctionnent pas terriblement bien. L’an dernier, notre travail a consisté à faciliter la tâche des entreprises canadiennes qui voulaient vendre à certains organismes du gouvernement fédéral américain. Nous avons fait une tournée de présentation dans tout le pays en novembre qui a été extrêmement bien reçue et acceptée. Des cadres d’organisations de services généraux aux États-Unis et de certaines autres organisations ont trouvé intéressant de voir s’il existait au Canada de bonnes technologies auxquelles ils pourraient avoir accès. Ils sont heureux de pouvoir compter sur une organisation qui leur facilite l’accès à ce marché de fournisseurs. En fait, nous pensons qu’il devrait y avoir de vraies possibilités, du moins au niveau du gouvernement fédéral, d’étendre l’activité et d’accroître la pénétration du marché américain pour les entreprises canadiennes.

Nous n’avons jamais essayé de voir comment faire pareille chose avec les États américains dans leur ensemble ou les municipalités, qui sont encore plus rigides.

**Le sénateur Kroft:** Aidez-vous les entreprises aux prises avec la loi privilégiant l’achat de biens américains? Dans quelle mesure cette loi constitue-t-elle un problème pour les entreprises canadiennes?

**M. Patriquin:** Elles en sont partiellement exemptées aux termes de l’Accord sur le partage sur la production de défense. Il existe certains points et éléments auxquels les Américains ne vont tout simplement pas renoncer. Il existe certains petits contrats réservés que nous n’avons pu remporter. En général, l’Accord sur le partage sur la production de défense a ceci d’avantageux qu’il permet de soustraire les entreprises à bien des dispositions privilégiant l’achat de biens américains.

**Senator Kelleher:** Back in 1995 or 1996, the Banking Committee examined the CCC. I was a member at that time. As I recall, we strongly recommended that CCC and EDC be merged. As Ms Morin stated in her opening remarks, that was not accepted. It was subsequently recommended that your separate mandate continue by both the Minister of Trade and the Prime Minister.

I must assume that some lobbying went on subsequent to our report as to why you should not be merged, and obviously you were successful in those efforts. I would be curious to know what it was that you said that you were going to do in order to maintain this separate status.

We were particularly concerned about duplication and overlap. We thought that if we could merge, we could eliminate some of that. What have you done since then to justify remaining separate in your mandate?

**Mr. Patriquin:** Perhaps I could deal with the two questions in reverse order. If we were merged, the question is: Would the CCC's function disappear? The answer to that is that the CCC's function is to act as a seller and as an advocate for the Canadian company to obtain a sale. EDC's principal business is in financing buyers, which we do not do, and in providing a range of insurance for a series of perils, which we do not do. If we were part of EDC, a substantial part of the CCC's functions would continue, assuming there is some demand and interest for it. In other words, the degree of lap and duplication is not great.

One would acknowledge that there is duplication, in a sense, in that essentially we are providing the buyer with a guarantee of performance. You could obtain that in the commercial market, if you have the right financial resources, contract guarantee insurance, a contract bond. To some extent, CCC's participation in transactions acts as a substitute for commercial bonding. The need for commercial bonding is reduced and thus it costs the buyer less and the seller less. This has been of particular assistance to the smaller firms. At that level, there is, in some sense, duplication. We are offering alternative instruments to do the same thing.

One would then question whether it is a good idea to have two approaches. The market would say, yes.

The wisdom of merging the two organizations is simple. Obviously, any organizational arrangement could be made to work. The view of the exporters, in my experience and in all the discussions that have occurred about CCC has been unequivocal, straightforward and simple: Don't do it.

Exporters feel that the function will get lost because of the differences in the sizes of the organizations. The CCC takes a very much hands-on, customized approach as opposed to a rather larger insurance pooling risk basis approach. I am saying nothing critical about the EDC institution, but in the view of the exporters, and in my experience, the absolute, simple, and only deciding factor has been: Don't do it.

**Le sénateur Kelleher:** Le Comité des banques a examiné la CCC en 1995 ou 1996. J'en faisais partie à l'époque. Comme je me le rappelle, nous avons fortement recommandé que la CCC et la SEE soient fusionnées. Comme l'a déclaré Mme Morin dans ses remarques préliminaires, cette idée n'a pas été acceptée. Il a par la suite été recommandé par le ministre du Commerce et le premier ministre que vous conserviez votre mandat distinctif.

J'imagine qu'on s'est livré à un certain démarchage à la suite de la publication de notre rapport expliquant pourquoi vous ne devriez pas fusionner, et évidemment, vos efforts ont été couronnés de succès. Je serais curieux de savoir ce que vous avez dit que vous alliez faire pour conserver ce statut distinct.

Nous étions notamment préoccupés par le double emploi et le chevauchement. Nous estimions qu'une fusion permettrait d'éliminer une partie. Qu'avez-vous fait depuis pour justifier le maintien de votre mandat distinctif.

**M. Patriquin:** Je vais peut-être répondre aux deux questions dans l'ordre inverse. Vous avez demandé si, en cas de fusion, la raison d'être de la CCC disparaîtrait. Je répondrai en vous disant que la CCC a pour rôle de faire office de vendeur et de défenseur de l'entreprise canadienne en vue d'obtenir un contrat. La SEE a pour objet de financer des acheteurs, ce que nous ne faisons pas, et de fournir un éventail de produits d'assurance pour une série de risques, ce que nous ne faisons pas. Si nous faisons partie de la SEE, une partie substantielle des activités de la CCC demeurerait, à supposer qu'il existe une certaine demande et un intérêt. Autrement dit, le degré de double emploi et de chevauchement n'est pas élevé.

On pourrait admettre qu'il y a double emploi, en un sens, étant donné qu'essentiellement nous fournissons à l'acheteur une garantie de performance. Vous pourriez obtenir cette garantie dans le marché commercial, si vous disposiez des ressources financières, d'une assurance de garantie contractuelle, d'une garantie de bonne exécution. Dans une certaine mesure, la participation de la CCC aux transactions remplace les assurances commerciales. On en a moins besoin et cela coûte moins cher à l'acheteur comme au vendeur. Cela a été d'une aide particulière pour les petites entreprises. À ce niveau, il y a dans un certain sens, double emploi. Nous offrons d'autres instruments pour faire la même chose.

On pourrait alors se demander si c'est une bonne idée d'offrir les deux démarches. Le marché acquiescerait.

Le bien-fondé d'une fusion des deux organisations est simple. De toute évidence, n'importe quel arrangement organisationnel pourrait être mis à profit. D'après mon expérience et d'après toutes les discussions qui se sont tenues à ce sujet, l'avis des exportateurs a été non équivoque, direct: ne faites pas cela.

Les exportateurs estiment que notre mandat disparaîtra en raison des différences de taille des organisations. La CCC adopte une démarche très individualisée, très pratique, par opposition à une méthode beaucoup plus vaste d'assurance des risques. Je ne critique pas la SEE, mais de l'avis des exportateurs, et d'après mon expérience, l'unique facteur déterminant a été: ne faites pas cela.

**Senator Kelleher:** There is no doubt in my mind that that they said that.

As you know, at one point in my career, I was, theoretically, the minister to whom you people reported. I am somewhat familiar with the situation. Any minister who believes he is in charge is headed for trouble. As Solicitor General, I dealt with the RCMP and CSIS and I always waited several days after an incident occurred to see what story finally emerged.

In any event, as Alan Fotheringham says, "I digress."

No organization is perfect. What, if anything, did you do to try to eliminate any duplication or overlap since our 1996 study? Did anything change? Obviously, we felt there was some duplication.

**Mr. Patriquin:** I would be delighted to give you a brief report on some of the things that have gone on through the institution that was established, which is called the Council of Crown Financial Institutions. I chaired the meeting on that recently. The four organizations, BDB, EDC FCC and ourselves, looked first at whether a back office deal could be done to put all the back offices together. That did not work for them. Their systems and businesses were sufficiently different that it did not make sense.

We have had much private, but useful discussion, amongst the CEOs of the corporations. The Business Development Bank and the Farm Credit Corporation have done some useful alliances. When we met most recently, we were discussing how we might act to provide services across the country — the issue of regional offices. We are looking at whether it makes sense, in terms of economic purchasing power, to try not to have a single back office but to cooperate to get better prices in the market.

Presently, with EDC we are looking at doing a joint program in the area of working capital finance using our ability to essentially assess and underwrite the performance risk, which is an issue for banks in pre-shipment finance and to use their financial instruments to do more efficiently what either of the corporations can do individually.

We end up doing some deals together, but because we are focussed on the government and EDC is much more active in the commercial world, a great number of the deals we do are financed either by the buyers themselves or other people than EDC, although 25 or 30 per cent would be financed by EDC. That is a general picture of our interrelationship.

**Senator Kelleher:** That process, hopefully, is continuing?

**Mr. Patriquin:** Yes.

**Le sénateur Kelleher:** Je ne doute pas qu'ils aient dit cela.

Comme vous le savez, à un moment donné de ma carrière, j'ai été, en théorie, le ministre à qui vous rendiez compte. Je connais bien la situation. Tout ministre qui s'estime être responsable court au devant des problèmes. En ma qualité de solliciteur général, j'ai traité avec la GRC et le SCRS et j'ai toujours attendu plusieurs jours après qu'un incident se soit produit pour savoir quelle version finalement était sortie.

Quoi qu'il en soit, comme le dit Alan Fotheringham: «Je m'écarte».

Je ne connais pas d'organisation qui soit parfaite. Y a-t-il quelque chose que vous avez fait pour essayer d'éliminer le dédoublement ou le chevauchement depuis notre étude de 1996? Y a-t-il eu des changements? De toute évidence, nous estimions qu'il y avait un dédoublement.

**M. Patriquin:** Je serais heureux de vous faire un bref rapport sur certaines des choses qui se sont produites dans l'institution qui a été créée, soit le Conseil des institutions financières de la Couronne. J'en présidais la réunion récemment. Les quatre organismes, soit la BDC, la SEE, la SCA et nous-mêmes, ont cherché d'abord à savoir s'il était possible de créer un post-marché de façon à mettre tous les post-marchés ensemble. Cela n'a pas fonctionné. Leurs systèmes et leurs activités étaient trop différents.

Nous avons eu une discussion très privée, mais utile, entre les PDG des sociétés. La Banque de développement du Canada et la Société du crédit agricole ont mis sur pied des alliances utiles. Lorsque nous nous sommes rencontrés tout dernièrement, nous avons discuté de la façon dont nous pourrions fournir des services partout au pays — la question des bureaux régionaux. Nous regardons s'il serait logique, sur le plan du pouvoir d'achat économique, d'essayer de ne pas avoir un seul post-marché, mais de collaborer pour avoir des meilleurs prix sur le marché.

À l'heure actuelle, avec la SEE, nous envisageons un programme conjoint dans le domaine du financement par fonds de roulement utilisant notre capacité essentiellement d'évaluer et de soutenir financièrement le risque d'exécution, qui constitue un problème pour les banques dans le financement avant la livraison et d'utiliser leurs instruments financiers pour effectuer de façon plus efficiente ce que chacune des sociétés peut faire individuellement.

Nous avons conclu quelques transactions ensemble, mais parce que notre centre d'intérêt est le gouvernement et que la SEE est beaucoup plus active dans le milieu commercial, un grand nombre de nos transactions sont financées soit par les acheteurs, soit par d'autres personnes que la SEE, quoique 25 ou 30 p. 100 seraient financées par la SEE. Voilà une vue d'ensemble de notre interrelation.

**Le sénateur Kelleher:** J'espère que ce processus se poursuit?

**M. Patriquin:** Oui.

**Senator Fitzpatrick:** I may have missed this in the material that was provided to us, but I have not had an opportunity to review a financial statement. Can you tell me if you make money and what level of profits you make? What do you do with the profits? I presume much of it is in American dollars. Can you give me a rundown of the financial circumstances?

**Mr. Patriquin:** I will give you a quick overview of the structure and then ask Mr. Thoppil, our chief financial officer, to speak more about it.

Our overall spending each year is in the neighbourhood of \$20 million, or a little over that. Of that, approximately \$15 million is granted by appropriation, and the other \$5 million comes from fees which we raise on a partial basis now and the use of our capital.

Most of that appropriation financing is required because of the DPSA work that we do where there is no charge to the clients because of a mutual understanding between the states, and part of that appropriation finances the international business. The purpose of this legislation is to encourage the corporation and enable us to become more self-sufficient in that international business.

**Mr. Paul Thoppil, Vice-President, Risk & Financial Services, Canadian Commercial Corporation:** We do have a mixture of our cash holdings, our working capital, in various currencies, Canadian, U.S., even Deutschmarks and now Euros, in order to facilitate international contracts.

In the event that the corporation does make a profit, as we have consistently over the past several years, which does augment our equity base, which is our basis for risk capital allocation, it permits us to more deals for SMEs for which the risk is higher than the large companies.

**Senator Fitzpatrick:** You have profit objectives. You set a budget each year as to the new business that you intend to attract with a profit level. Is that part of your operation?

**Mr. Thoppil:** We will be encouraged, through this bill in particular, to be more commercial, and employees and management are, in part, remunerated based on performance targets we set at the beginning of every year and which are approved through a corporate plan by the Governor in Council.

**Senator Fitzpatrick:** How many offices do you have across Canada? You are not a well-known Crown corporation, in my view. Are you intending to increase your profile, particularly as you are trying to pursue a more profitable existence?

**Mr. Patriquin:** Regrettably, you are correct, senator. We have one office here. We have regional representatives in Vancouver, Toronto, Montreal and Halifax at the present time. We have a number of provincial partnerships, in Alberta particularly, Saskatchewan, also in Ontario, New Brunswick and Newfoundland, which essentially are representative. We make

**Le sénateur Fitzpatrick:** Cela m'a peut-être échappé dans la documentation qui nous a été remise, mais je n'ai pas eu l'occasion d'examiner un état financier. Pouvez-vous me dire si vous faites des profits et, le cas échéant, à quel niveau? Qu'en faites-vous? Je suppose que pour l'essentiel ce sont des dollars américains. Pouvez-vous me donner un aperçu de la situation financière?

**M. Patriquin:** Je vais vous brosser un tableau rapide de la structure, puis demander à M. Thoppil, notre chef de la direction financière, de vous en dire davantage.

Globalement, nous dépensons chaque année dans les environs de 20 millions de dollars, peut-être un peu plus. De ce montant, environ 15 millions de dollars viennent sous la forme d'un crédit parlementaire, et 5 millions de dollars proviennent des droits que nous prélevons sur une base partielle en ce moment et de l'utilisation de notre capital.

La plus grande partie de ce financement par crédit parlementaire est nécessaire en raison du travail lié au DPSA que nous faisons et pour lequel le client ne paie pas en raison d'une entente réciproque entre les États, et une partie de ce crédit parlementaire finance l'activité internationale. La présente mesure législative vise à encourager la corporation et à nous permettre de devenir plus autonomes dans nos activités internationales.

**M. Paul Thoppil, vice-président, Risque et services financiers, Corporation commerciale canadienne:** Nous avons une partie de nos liquidités, de notre fonds de roulement, en diverses devises, dollars canadiens, dollars américains, même des marks et maintenant les euros, afin de faciliter les marchés internationaux.

Si la corporation fait un profit, comme ce fut constamment le cas au cours des dernières années, ce qui augmente notre avoir, qui est notre base pour l'affectation du capital de risque, cela nous permet de conclure plus de transactions pour les PME, pour qui le risque est plus élevé que dans le cas des grandes sociétés.

**Le sénateur Fitzpatrick:** Vous avez des objectifs en matière de profits. Vous établissez un budget chaque année quant aux nouvelles entreprises que vous comptez attirer avec un niveau de profits. Est-ce que cela fait partie de votre fonctionnement?

**M. Thoppil:** Ce projet de loi notamment nous incitera à être plus commerciaux, et les employés et la direction sont en partie rémunérés en fonction des objectifs de rendement que nous établissons au début de chaque année et qui sont approuvés par le gouverneur en conseil par le biais d'un plan d'entreprise.

**Le sénateur Fitzpatrick:** Combien de bureaux avez-vous au Canada? Vous n'êtes pas une société d'État bien connue, à mon avis. Comptez-vous accroître votre profil, d'autant plus que vous essayez d'avoir une existence plus profitable?

**M. Patriquin:** Malheureusement, vous avez raison, monsieur le sénateur. Nous avons un bureau ici. Nous avons des représentants régionaux à Vancouver, à Toronto, à Montréal et à Halifax en ce moment. Nous avons plusieurs partenariats provinciaux, particulièrement en Alberta, en Saskatchewan et également en Ontario, au Nouveau-Brunswick et à Terre-Neuve, qui sont

our services known to the provincial representatives and encourage them to make our services available to people in those jurisdictions.

We do need to do deal with the very low recognition factor because, however much the people who use us appreciate the services, one of the questions we hear when we meet someone new and explain what we might be able to do is: "Why have I not heard about you before?"

**Mr. Emechete Onuoha, Vice President, Corporate Strategy, Canadian Commercial Corporation:** We have limited resources to allocate to our regional presence in our offices in Toronto, Vancouver and Montreal. As opposed to trying to deploy a number of officers across the country, we have tried to leverage our partnerships in the provinces to try to increase our access direct to exporters who are already undertaking export assistance or related export services from our provincial partners, whether in Alberta, Ontario or Nova Scotia.

Furthermore, going forward, we recognize that our level of awareness is sub-optimal, and we have taken a decision to make strategic investments in increased marketing and awareness nationally as well as in the regions, in particular, the partnerships we have in some of the remote regions of the country. For example, in the prairie provinces, the Saskatchewan trade and export organization is one that we are trying to increase our engagement with so we can try to reach the many Canadian exporters who, as you point out, are simply unaware of the services that we have to offer.

**Senator Tkachuk:** I would like to go to the authorization to increase the \$10 million to \$90 million that the minister can authorize for CCC to lend out.

From what I understand, you need an Order in Council for an amount to be appropriated, but with the amendments, an Order in Council would no longer necessary for the money to be borrowed by the Minister of Finance. Is that correct?

**Mr. Patriquin:** There are various kinds of levels of authority. Under the general borrowing regulations, the Minister of Finance reviews and approves or does not approve a borrowing plan put forward by each of corporations each year, and that becomes part of the corporate plan and indeed is approved by Order in Council. The whole corporate plan is approved by Order in Council.

**Senator Tkachuk:** That is the way it is presently.

**Mr. Patriquin:** That is the way it will be in future. There will be ultimate Governor in Council approval of the plan, and it will be specifically on the recommendation of the Minister of Finance that the borrowing plan for the year be approved. That is how that will work.

essentiellement représentatifs. Nous faisons connaître nos services aux représentants provinciaux et nous les invitons à faire connaître nos services aux gens dans leurs provinces.

Nous devons effectivement composer avec cette très faible reconnaissance car, peu importe que les personnes qui ont recours à nos services les apprécient, une des questions que nous entendons lorsque nous rencontrons une nouvelle personne et lui expliquons ce que nous pouvons faire, c'est: «Comment se fait-il que je n'aie pas entendu parler de vous avant?».

**M. Emechete Onuoha, vice-président, Planification stratégique, Corporation commerciale canadienne:** Nous disposons de ressources limitées que nous pouvons affecter à notre présence régionale dans nos bureaux de Toronto, de Vancouver et de Montréal. Au lieu d'essayer de déployer plusieurs agents d'un bout à l'autre du pays, nous avons essayé de faire intervenir nos partenariats dans les provinces pour essayer d'accroître notre accès direct aux exportateurs qui font déjà appel à l'aide à l'exportation ou aux services connexes aux exportations de nos partenaires provinciaux, que ce soit en Alberta, en Ontario ou en Nouvelle-Écosse.

En outre, nous reconnaissons que notre niveau de sensibilisation est sous-optimal, et nous avons décidé de procéder à des investissements stratégiques dans une sensibilisation et un marketing accrus à l'échelle nationale ainsi que dans les régions, en particulier, les partenariats que nous avons dans certaines régions éloignées du pays. Par exemple, dans les provinces des Prairies, l'organisme de commerce extérieur de la Saskatchewan est un organisme avec lequel nous essayons d'accroître notre engagement afin que nous puissions essayer de rejoindre les nombreux exportateurs canadiens qui, comme vous le signalez, ne sont tout simplement pas au courant des services que nous avons à offrir.

**Le sénateur Tkachuk:** J'aimerais passer à l'autorisation de faire porter de 10 millions de dollars à 90 millions de dollars les sommes que le ministre peut autoriser la CCC à prêter.

D'après ce que je crois comprendre, vous avez besoin d'un décret pour qu'un montant soit affecté, mais avec les amendements, vous n'auriez plus besoin d'un décret dans le cas de l'argent que doit emprunter le ministre des Finances. Est-ce exact?

**M. Patriquin:** Il y a divers niveaux d'autorisation. En vertu des règlements généraux d'emprunt, le ministre des Finances examine et approuve ou n'approuve pas un plan d'emprunt proposé par chacune des sociétés chaque année, et cela fait partie intégrante du plan d'entreprise qui est approuvé par décret. Tout le plan d'entreprise est approuvé par décret.

**Le sénateur Tkachuk:** C'est ainsi que cela fonctionne actuellement.

**M. Patriquin:** C'est ainsi que ce sera à l'avenir. Il y aura en bout de ligne approbation du plan par le gouverneur en conseil, et cela se fera précisément sur la recommandation du ministre des Finances d'approuver le plan d'emprunt pour l'année. C'est ainsi que cela fonctionnera.



**Senator Tkachuk:** How does it work now? The minister has to pass an Order in Council to loan money to the CCC so it can dispose of it in the way it wants to dispose of it. In increasing the amount to \$90 million, will this be required? Will he still be required to pass an Order in Council?

**Mr. Thoppil:** It will be done through the auspices of the Order in Council that approves the corporate plan, which also includes the borrowing plan, and that is based on the Financial Administration Act.

**Senator Tkachuk:** As it works now, you have up to \$10 million. You are confusing me. I am talking about the borrowing authority; you are talking about the borrowing plan.

**Mr. Thoppil:** Correct.

**Senator Tkachuk:** Let us go back to what I am talking about, which is the borrowing authority. Presently, an Order in Council is required to borrow money. Is that correct?

**Mr. Thoppil:** Yes, it is. The way it is currently drafted, you need a separate Order in Council for borrowing from the CRF.

**Senator Tkachuk:** The beauty of that is that the Order in Council is gazetted. It is a public document, and people know that this money is being moved to you.

**Mr. Thoppil:** That is correct.

**Senator Tkachuk:** After this is bill passed, though, that will no longer happen. We will just know about the \$90 million.

**Mr. Thoppil:** You will know through various other means such as the annual report and the financial statements which are audited by the office of the Auditor General.

**Senator Tkachuk:** We will not know at the time.

**Mr. Thoppil:** That is correct.

**Senator Tkachuk:** Additionally, in the Supplementary Estimates, with a dollar vote you could receive \$1 billion; is that not right? Is that not what will happen now, whereas before it could not happen? As it stands now, after this bill is passed, with a dollar vote in the Supplementary Estimates you will be able to borrow an unlimited amount of money. Is that correct?

**Mr. Thoppil:** Yes, if Parliament approves that.

**Senator Tkachuk:** It is a dollar vote. It will begin at \$90 million and that could just as well be \$100 million. It could be possible to borrow as much as you want on a dollar vote, once you have the dollar vote.

**Mr. Thoppil:** In any tabling of dollar votes there is an explanation that accompanies the dollar vote of what the amount is that forms part of that. Therefore, it is up to parliamentarians to decide whether that dollar vote should be passed.

**Le sénateur Tkachuk:** Comment est-ce que cela fonctionne en ce moment? Le ministre doit prendre un décret pour prêter de l'argent à la CCC afin que celle-ci puisse en disposer à sa guise. En faisant passer la somme à 90 millions de dollars, est-ce que ce sera exigé? Devra-t-il quand même prendre un décret?

**M. Thoppil:** Ce sera fait sous l'égide du décret qui approuve le plan d'entreprise, qui comprend également le plan d'emprunt, et cela se fait en conformité de la Loi sur la gestion des finances publiques.

**Le sénateur Tkachuk:** Actuellement, vous avez jusqu'à 10 millions de dollars. Vous me mêlez. Je parle du pouvoir d'emprunt; vous parlez du plan d'emprunt.

**M. Thoppil:** Exact.

**Le sénateur Tkachuk:** Revenons à ce dont je parlais, soit le pouvoir d'emprunt. À l'heure actuelle, il faut un décret pour emprunter de l'argent. Est-ce exact?

**M. Thoppil:** Oui. Selon le libellé actuel, vous avez besoin d'un décret distinct pour emprunter du Trésor.

**Le sénateur Tkachuk:** La beauté de la chose, c'est que le décret figure dans la *Gazette*. C'est un document public, et les gens savent que cet argent vous est transféré.

**M. Thoppil:** C'est exact.

**Le sénateur Tkachuk:** Une fois que ce projet de loi-ci sera adopté, par contre, ce n'est plus ce qui va se produire. Nous allons tout simplement savoir au sujet de la somme de 90 millions de dollars.

**M. Thoppil:** Vous le saurez par divers autres mécanismes tels que le rapport annuel et les états financiers qui feront l'objet d'une vérification par le Bureau du vérificateur général.

**Le sénateur Tkachuk:** Nous ne le saurons pas à ce moment-là.

**M. Thoppil:** C'est exact.

**Le sénateur Tkachuk:** De plus, dans le Budget supplémentaire des dépenses, avec un crédit de un dollar vous pourriez recevoir un milliard de dollars; n'est-ce pas exact? N'est-ce pas ce qui va se produire maintenant, alors qu'auparavant cela ne pouvait pas se produire? Dans le libellé actuel, une fois ce projet de loi adopté, avec un crédit de un dollar dans le Budget supplémentaire des dépenses, vous pourrez emprunter une somme illimitée d'argent. N'est-ce pas exact?

**M. Thoppil:** Oui, si le Parlement l'approuve.

**Le sénateur Tkachuk:** C'est un crédit de un dollar. Cela commencera à 90 millions de dollars et pourrait tout aussi bien être 100 millions de dollars. Il serait possible d'emprunter autant que vous voulez dans le cas d'un crédit de un dollar, à la condition que vous ayez le crédit de un dollar.

**M. Thoppil:** Au moment du dépôt de crédit de un dollar, une explication accompagne le crédit quant à l'utilisation qui sera faite de l'argent. Par conséquent, il appartient aux parlementaires de décider s'ils devraient ou non adopter ce crédit.

**Senator Tkachuk:** You could not do that previously.

**Mr. Thoppil:** That is correct. Based on the current legislation, we are only allowed to borrow up to \$10 million from the CRF.

**Senator Tkachuk:** Now you will be able to borrow \$90 million.

**Mr. Thoppil:** That would be from the CRF or from the private sector.

**Senator Tkachuk:** Would that be in total?

**Mr. Thoppil:** Yes.

**Senator Tkachuk:** The private sector and the CRF combined. Do you plan to put a vote into appropriations to receive more?

**Mr. Thoppil:** No, we will not do that based on current financial requirements. Presently, it is based on our current foreign government receivables, as was explained by Ms Morin, at approximately \$120 million quarterly. Based on private sector banking principles, that would permit one to borrow up to \$90 million, if required. You may wonder why a corporation might require to borrow more. If the corporation's business volume with foreign governments increases beyond today's present requirements, the corporation would then have the financial requirement to borrow more. That would be based on situations that would occur in the future.

**Senator Furey:** In your most recent annual report, there is a graph of your exporters by geographic region. Do you have any further provincial information, particularly as it may relate to the Atlantic and Western regions?

**Mr. Patriquin:** The distribution of contracts that we have, in a real sense, reflects the interest of the companies in servicing the kinds of exports in the markets that we cater to and their access to our knowledge and services. The work that we have done in Newfoundland has not, surprisingly, focussed around the opportunities available for Goose Bay to sell to foreign governments.

We have also looked at and entered into some transactions with companies in the area of diversification of seafood products. There has also been an interesting but difficult housing project that we attempted in South America. We would be happy to do more. That is our current status.

**Senator Furey:** Do you have a breakdown of the percentages by provincial geographic regions?

**Mr. Patriquin:** We have that but only in aggregate. It is on page 21 of our brief.

**Senator Furey:** You do not have it.

**Mr. Patriquin:** We would be happy to provide more specific follow-up information for the committee.

**Senator Furey:** I would like to see the figures by province.

**Le sénateur Tkachuk:** Vous ne pouviez pas faire cela auparavant.

**M. Thoppil:** C'est exact. En vertu de l'actuelle loi, nous sommes autorisés à emprunter jusqu'à concurrence de 10 millions de dollars du Trésor.

**Le sénateur Tkachuk:** Maintenant, vous allez pouvoir emprunter 90 millions de dollars.

**M. Thoppil:** Ce serait du Trésor ou du secteur privé.

**Le sénateur Tkachuk:** Est-ce que ce serait en tout?

**M. Thoppil:** Oui.

**Le sénateur Tkachuk:** Le secteur privé et le Trésor ensemble. Prévoyez-vous demander un crédit au compte des affectations budgétaires pour en recevoir davantage?

**M. Thoppil:** Non, nous ne ferons pas cela compte tenu des exigences financières actuelles. En ce moment, on se fonde sur nos créances actuelles des administrations étrangères, comme l'a expliqué Mme Morin, qui sont d'environ 120 millions de dollars par trimestre. Selon les principes bancaires du secteur privé, cela permettrait à une personne d'emprunter jusqu'à 90 millions de dollars, au besoin. Vous pourriez vous demander pourquoi une société pourrait devoir emprunter davantage. Si le volume des affaires de la société avec des administrations étrangères augmente au-delà des exigences d'aujourd'hui, la société aura alors l'exigence financière d'emprunter davantage. Cela se fonde sur des situations qui pourraient survenir à l'avenir.

**Le sénateur Furey:** Dans votre dernier rapport annuel, on trouve une représentation graphique de vos exportateurs par région géographique. Avez-vous d'autres renseignements provinciaux, en particulier en ce qui pourrait avoir trait aux régions de l'Atlantique et de l'Ouest?

**M. Patriquin:** La répartition des contrats que nous avons, en réalité, reflète l'intérêt des entreprises à l'égard des exportations sur les marchés que nous desservons et leur accès à nos connaissances et services. Chose surprenante, ce que nous avons fait à Terre-Neuve ne portait pas sur les possibilités pour Goose Bay de vendre à des administrations étrangères.

Nous avons également envisagé et conclu des transactions avec des entreprises dans le domaine de la diversification des produits de la mer. Il y a aussi un intéressant mais difficile projet de logement que nous avons essayé de réaliser en Amérique du Sud. Nous serions heureux de faire plus. C'est notre situation actuelle.

**Le sénateur Furey:** Avez-vous une ventilation des pourcentages par région géographique provinciale?

**M. Patriquin:** Nous l'avons, mais seulement au niveau cumulatif. C'est à la page 21 de notre mémoire.

**Le sénateur Furey:** Vous l'avez donc.

**M. Patriquin:** Nous serions heureux de vous faire parvenir des renseignements plus précis.

**Le sénateur Furey:** J'aimerais avoir ces données par province.

**Mr. Patriquin:** Yes, absolutely.

**Senator Kelleher:** I want to say that I did not want to leave the impression that I was unhappy with the workings of the Canadian Commercial Corporation. To the contrary, they were excellent to work with, they were well regarded, they did a good job and they never embarrassed the government with any nefarious activities.

**Senator Kroft:** I also speak as a fan of the corporation with one caveat. On one or two occasions you listed the provinces where you have either offices or partnerships, but I did not hear mention of Manitoba. I know you do business in Manitoba. Is there a problem? Have you been unable to establish a working relationship there?

**Mr. Patriquin:** There is no problem that I am aware of.

**Mr. Onuoha:** We do not have direct regional representation in the Province of Manitoba. However, there is no problem. In fact, we have quite robust clients who have historically used CCC Services. I am referring to companies, such as Bristol Aerospace, that have proven their capacity to sell their technology and services abroad by using the CCC. The Province of Manitoba has provided us with robust exporters that we have tried to help reach the world.

In terms of regional representation, we try to utilize our regional partnerships in some of the neighbouring provinces, in particular Saskatchewan, to try to address some of the local requirements for exchange of information, sales calls, et cetera. In the case of the Manitoba-based companies, some of our account executives and business development personnel will directly service the province from Ottawa, as required.

**Senator Tkachuk:** I forgot to ask what board members are paid.

**Mr. Patriquin:** Our council and board secretary has that data.

**Ms Tamara Parschin-Rybkina, Coordinator, Legal Services & Corporate Secretary, Canadian Commercial Corporation:** In the fall of this year, the remuneration was raised by the Governor in Council. Currently, a director receives an annual retainer of \$4,700 and a per diem rate of \$375 per attendance at meetings. When a new chairman is ultimately appointed, he will be receive an annual retainer of \$9,400 plus the per diem of \$375 for each attendance at board meetings.

**Senator Tkachuk:** Does that include all the subcommittee meetings of the board?

**Ms Parschin-Rybkina:** Yes, they will be paid for that, provided the meetings are not held on the same day. If the meetings are held on the same day, they receive the per diem of \$375 once for that day.

**M. Patriquin:** Oui, tout à fait.

**Le sénateur Kelleher:** Je tiens à préciser que je ne voulais pas donner l'impression que je n'étais pas satisfait du travail de la Corporation commerciale canadienne. Bien au contraire, ce fut un charme de travailler avec eux, ils sont bien vus, ils ont fait un excellent travail et ils n'ont jamais embarrassé le gouvernement avec quelque activité que ce soit.

**Le sénateur Kroft:** Je suis également un défenseur de la société, mais j'ai une mise en garde. À une ou deux reprises, vous avez énuméré les provinces où vous avez soit des bureaux, soit des partenaires, mais vous n'avez pas mentionné le Manitoba. Je sais que vous êtes présents au Manitoba. Y a-t-il un problème? N'avez-vous pas été en mesure d'établir une relation de travail là-bas?

**M. Patriquin:** Aucun problème, que je sache.

**M. Onuoha:** Nous n'avons pas une représentation régionale directe dans la province du Manitoba. Cependant il n'y a aucun problème. En réalité, nous avons de très bons clients qui ont historiquement eu recours aux services de la CCC. Je parle d'entreprises, comme Bristol Aerospace, qui ont démontré leur capacité de vendre leur technologie et leurs services à l'étranger par l'intermédiaire de la CCC. La province du Manitoba nous a donné de solides exportateurs que nous avons essayé d'aider à exporter dans le monde entier.

Sur le plan de la représentation régionale, nous essayons d'utiliser nos partenariats régionaux dans certaines des provinces voisines, en particulier en Saskatchewan, pour essayer de composer avec les exigences locales d'échange de renseignements, visites de vente, etc. Dans le cas des entreprises établies au Manitoba, certains de nos chargés de compte et des membres de notre personnel de développement des entreprises desserviront directement la province à partir d'Ottawa, au besoin.

**Le sénateur Tkachuk:** J'ai oublié de demander quels étaient les membres du conseil qui étaient rémunérés.

**M. Patriquin:** Notre secrétaire du conseil a cette donnée.

**Mme Tamara Parschin-Rybkina, coordonnatrice, Services juridiques et secrétaire général, Corporation commerciale canadienne:** À l'automne de cette année, la rémunération a été augmentée par décret. À l'heure actuelle, un administrateur reçoit des honoraires annuels de 4 700 \$ et une allocation quotidienne de 375 \$ par présence aux réunions. Lorsqu'un nouveau président du conseil sera nommé, il recevra des honoraires annuels de 9 400 \$ plus une allocation quotidienne de 375 \$ pour chaque présence aux réunions du conseil.

**Le sénateur Tkachuk:** Est-ce que cela comprend toutes les réunions de sous-comité du conseil?

**Mme Parschin-Rybkina:** Oui, ils seront rémunérés pour cela, à la condition que les réunions n'aient pas lieu le même jour. Si les réunions ont lieu le même jour, ils reçoivent l'allocation quotidienne de 375 \$ une seule fois pour cette journée.

**Senator Tkachuk:** In the presentation some references were made to accountability, the TSE, the CDNX, Crown corporations, and so on. Are the salaries of the chief executive officers and the executive officers in Crown corporations made public?

**Mr. Patriquin:** The salary of the chief executive officer, as far as I know, is available in a range, by which it is governed. I believe that to be the standard practice. I do not think anybody has asked us for information on the salaries of executives.

**Senator Tkachuk:** Would I be out of line if I asked you that question now? I believe the TSE is required to disclose that information. I know in the States they are now required to do that.

**The Chairman:** In the TSE the salaries of the top five decision makers are disclosed separately. The interesting thing about the TSE requirement is they do not say who the highest paid people are. I was chairman of human resources at TD Bank and we listed the five, but it is somewhat illusory because people on the trading desk made a lot more than the president and we did not have to disclose that. If that is good or bad I do not know, but it is a fact.

**Senator Tkachuk:** I do not think it is good, but I am asking whether this attempt to make Crown corporations more responsive would also include the requirement to disclose in future annual reports the salaries of the top five people. The top five executives could be listed for public information, and our young people may want to aspire to those positions.

**Mr. Robson:** The range of salaries for those executives, as stated, are covered as a range and explained in the *Gazette*, but the individual salaries of employees are covered by the Privacy Act and are not generally disclosed in that manner.

**The Chairman:** Could you tell us what the range is for the chief executive officer? That information is public, is it not?

**Mr. Robson:** Off the top of my head I do not have it, but we can certainly provide that to the committee.

**The Chairman:** Would you provide to me the legislative ranges, and I will circulate it to committee members?

**Mr. Robson:** Certainly. As Minister Pettigrew is responsible for only two Crown corporations, those would be the only two that we would have.

**Senator Tkachuk:** Does the Privacy Act apply only because the Crown corporation is considered a private corporation?

**Mr. Robson:** No, the Privacy Act in this case relates to the release of information on the individual salaries of employees of the government.

**Le sénateur Tkachuk:** Dans l'exposé, on a mentionné la reddition de comptes, la Bourse de Toronto, le CDNX, les sociétés d'État, etc. Est-ce que les salaires des présidents-directeurs généraux et des dirigeants des sociétés d'État sont rendus publics?

**M. Patriquin:** Le salaire du président-directeur général, que je sache, est public sous forme d'une fourchette qui le régit. Je crois que c'est là la pratique courante. Je ne pense pas que qui que ce soit nous ait posé de questions pour obtenir des renseignements sur les salaires des dirigeants.

**Le sénateur Tkachuk:** Serait-ce déraisonnable de ma part si je vous posais la question maintenant? Je crois que la Bourse de Toronto est tenue de divulguer cette information. Je sais qu'ils sont maintenant obligés de le faire aux États-Unis.

**Le président:** À la Bourse de Toronto, les salaires des cinq principaux décideurs sont divulgués séparément. La chose intéressante au sujet de la Bourse de Toronto, c'est qu'on ne dit pas qui sont les personnes les mieux rémunérées. J'étais vice-président aux ressources humaines à la Banque TD et nous indiquions ces cinq personnes, mais c'est un peu illusoire parce que les personnes affectées au pupitre de négociation faisaient beaucoup plus que le président, et nous n'étions pas tenus de le divulguer. Bien ou non, je ne le sais pas, mais c'est ainsi.

**Le sénateur Tkachuk:** À mon avis ce n'est pas bien, mais je me demande si cette volonté de rendre les sociétés d'État plus sensibles ne les obligerait pas dans les rapports annuels ultérieurs, à révéler la rémunération des cinq principaux dirigeants. On pourrait mentionner les cinq principaux dirigeants pour informer le public, et nos jeunes pourraient vouloir aspirer à occuper ces postes.

**M. Robson:** La fourchette de rémunération de ces dirigeants, comme on l'a dit, figure en tant que telle avec des explications dans la *Gazette*, mais les traitements des employés sont régis par la Loi sur la protection des renseignements personnels et, en général, ne sont pas révélés de cette manière.

**Le président:** Pourriez-vous nous dire quelle est la fourchette de rémunération pour le PDG? Cette information est du domaine public, n'est-ce pas?

**M. Robson:** Au pied levé, je ne saurais dire, mais nous pouvons assurément fournir ce renseignement au comité.

**Le président:** Veuillez me faire parvenir les fourchettes de rémunération prévues par la loi, pour que je puisse les faire distribuer aux membres du comité?

**M. Robson:** Bien sûr. Comme le ministre Pettigrew n'est responsable que de deux sociétés d'État, ce sont les deux seules que nous avons.

**Le sénateur Tkachuk:** Est-ce que la Loi sur la protection des renseignements personnels s'applique uniquement parce que la société d'État est considérée comme une société privée?

**M. Robson:** Non, la Loi sur la protection des renseignements personnels en l'occurrence a trait à la divulgation des renseignements relatifs aux salaires versés aux fonctionnaires.

**Senator Tkachuk:** That is nice.

**Mr. Robson:** That is our understanding.

**The Chairman:** There is a legislative range, so they cannot exceed a certain amount.

**Senator Tkachuk:** I think the public should know the salary of the president of the CBC, for example. I do not think there is any question of privacy there.

**The Chairman:** I agree.

**Senator Tkachuk:** He is spending people's money at the rate of \$1 billion a year. That is a big deal.

**The Chairman:** My understanding is that, by commercial standards, the heads of Crown corporations are quite underpaid because of the legislative caps.

**Senator Oliver:** I have my parochial hat on now. I see that half of your board of directors are from the Province of Ontario and there is absolutely no one there from Atlantic Canada, which includes Prince Edward Island, Nova Scotia, Newfoundland and New Brunswick. Your annual report states that you have done some consultation and you have determined that you want people to have export experience, sectoral knowledge, compose a regional and gender balance, and have good personal skills profiles. It says that your president asked that they identify a long list of potential candidates. I hope that they included people from Atlantic Canada in that list, because you do work with Atlantic Canadian exporters and they should be represented on your board.

**Mr. Patriquin:** I completely agree. Amongst the private-sector members there is one from Ontario, two from Quebec, one from Saskatchewan and one from B.C. at the present time. A specific vacancy is to be filled in Atlantic Canada.

**Senator Oliver:** The report I have indicates there is no one from Atlantic Canada but three from Ontario.

**Mr. Patriquin:** Yes, you are quite correct.

**Senator Tkachuk:** As well, there is only one woman on the board, who is from Saskatoon I gather.

**Mr. Patriquin:** Since that report, of the two members appointed, one is a woman, a lawyer from Montreal, and the other is a shipowner from Quebec. We have an Atlantic vacancy as well.

**Senator Fitzpatrick:** I want to compliment the CCC for recognizing British Columbia as a separate region. It was established, as we all know, as a separate region in 1996, so I appreciate that. It is also appropriate that the graph delineates British Columbia in a gold colour.

**Le sénateur Tkachuk:** C'est bien.

**M. Robson:** C'est ce que nous comprenons.

**Le président:** Puisque la loi prévoit une fourchette, on ne peut donc pas dépasser un certain montant.

**Le sénateur Tkachuk:** À mon avis le public devrait connaître le traitement que touche le président de Radio-Canada par exemple. Il n'est pas question de renseignements personnels en l'occurrence, que je sache.

**Le président:** Je suis d'accord.

**Le sénateur Tkachuk:** Il dépense l'argent des contribuables à raison de 1 milliard par an. C'est une grosse somme.

**Le président:** Je crois comprendre que, selon les normes commerciales, les dirigeants des sociétés d'État sont insuffisamment rétribués à cause justement des plafonds législatifs.

**Le sénateur Oliver:** Je vais maintenant prêcher pour ma paroisse. Je constate que la moitié des membres de votre conseil d'administration proviennent de l'Ontario, et que pas un seul ne vient du Canada atlantique qui comprend l'Île-du-Prince-Édouard, la Nouvelle-Écosse, Terre-Neuve et le Nouveau-Brunswick. Dans votre rapport annuel vous dites avoir procédé à des consultations et établi que vous vouliez des gens ayant de l'expérience en matière d'exportation, de connaissances sectorielles, qu'il fallait assurer un certain équilibre entre les sexes et les régions, et que ces gens-là devaient posséder d'excellentes compétences personnelles. Votre rapport dit que votre président vous a prié d'établir une longue liste de candidats possibles. J'espère qu'on a inclus des gens du Canada atlantique dans cette liste, parce que vous êtes en affaires avec des exportateurs du Canada atlantique qui devraient être représentés à votre conseil d'administration.

**M. Patriquin:** Je suis parfaitement d'accord. Parmi les membres émanant du secteur privé il y en a un de l'Ontario, deux du Québec, un de la Saskatchewan et un de la Colombie-Britannique à l'heure actuelle. Un poste vacant actuellement sera comblé par quelqu'un du Canada atlantique.

**Le sénateur Oliver:** Selon le rapport que j'ai sous les yeux, il n'y a personne du Canada atlantique mais trois proviennent de l'Ontario.

**M. Patriquin:** Oui, vous avez parfaitement raison.

**Le sénateur Tkachuk:** De même, il n'y a qu'une femme au conseil d'administration, qui vient de Saskatoon, je crois.

**M. Patriquin:** Depuis que ce rapport a été rédigé, sur les deux membres nommés, un était une femme, une avocate de Montréal et l'autre un armateur du Québec. Nous avons une vacance pour la région atlantique également.

**Le sénateur Fitzpatrick:** Je veux féliciter la CCC de reconnaître que la Colombie-Britannique est une région distincte. Elle a été établie, nous le savons tous, comme région distincte en 1996, donc je vous en sais gré. Il est également de mise que le diagramme définit les frontières de la Colombie-Britannique par un trait de couleur or.

**The Chairman:** Thank you everyone.

Is it agreed that we go into clause-by-clause consideration of Bill C-41, to amend the Canadian Commercial Corporation Act?

**Hon. Senators:** Agreed.

**The Chairman:** Is it the intention of any honourable senator to propose an amendment?

**Hon. Senators:** No.

**The Chairman:** Shall the title stand postponed?

**Hon. Senators:** Agreed.

**The Chairman:** Shall clauses 1 to 6 carry?

**Hon. Senators:** Agreed.

**The Chairman:** Shall the title carry?

**Hon. Senators:** Agreed.

**The Chairman:** Shall the bill carry?

**Hon. Senators:** Agreed.

**The Chairman:** Shall I report the bill?

**Hon. Senators:** Agreed.

The committee adjourned.

**Le président:** Merci à vous tous.

Est-il entendu que nous allons aborder l'étude article par article du projet de loi C-41, visant à modifier la Loi sur la Corporation commerciale canadienne?

**Des voix:** D'accord.

**Le président:** Est-ce que l'un des honorables sénateurs a l'intention de proposer un amendement?

**Des voix:** Non.

**Le président:** Le titre est-il réservé?

**Des voix:** D'accord.

**Le président:** Les articles 1 à 6 sont-ils adoptés?

**Des voix:** D'accord.

**Le président:** Le titre est-il adopté?

**Des voix:** D'accord.

**Le président:** Le bill est-il adopté?

**Des voix:** D'accord.

**Le président:** Vais-je faire rapport du projet de loi?

**Des voix:** D'accord.

La séance est levée.

---

*From the Canadian Commercial Corporation:*

Mr. Douglas Patriquin, President;  
Mr. Emechete Onuoha, Vice-President, Corporate Strategy;  
Mr. Paul Thoppil, Vice-President, Risk & Financial Services;  
Ms Tamara Parschin-Rybkin, Coordinator, Legal Services &  
Corporate Secretary.

*De la Corporation commerciale canadienne:*

M. Douglas Patriquin, président;  
M. Emechete Onuoha, vice-président, Planification stratégique;  
M. Paul Thoppil, vice-président, Risques et services financiers;  
Mme Tamara Parschin-Rybkin, coordonatrice, Services juridiques et  
secrétaire général.



*If undelivered, return COVER ONLY to:*

Public Works and Government Services Canada – Publishing  
45 Sacré-Coeur Boulevard,  
Hull, Québec, Canada K1A 0S9

*En cas de non-livraison,  
retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à:*

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada – Édition  
45 Boulevard Sacré-Coeur  
Hull, Québec, Canada K1A 0S9

---

WITNESSES

**Wednesday, December 12, 2001**

*From the Department of Finance:*

Mr. Gerry Salembier, Director, Financial Sector Policy Branch,  
Financial Institutions Division;

Ms Eleanor Ryan, Chief, Structural Issues, Financial Sector Policy  
Branch, Financial Institutions Division;

Mr. Khusro Saeedi, Economist, Structural Issues, Financial Sector  
Policy Branch, Financial Institutions Division;

Ms Rhoda Attwood, General Counsel, General Legal Services.

**Wednesday, February 6, 2002**

*From the Department of Foreign Affairs and International Trade:*

Ms Marie Lucie Morin, Director General, Development Policy and  
Planning;

Ms Georgina Wainwright-Kemdirim, Export Financing Division;

Mr. Wayne Robson, Deputy Director, Export Financing Division.

*(Continued on previous page)*

TÉMOINS

**Le mercredi 12 décembre 2001**

*Du ministère des Finances:*

M. Gerry Salembier, directeur, Direction de la politique du secteur  
financier, Division des institutions financières;

Mme Eleanor Ryan, chef, Questions structurelles, Direction de la  
politique du secteur financier, Division des institutions financières;

M. Khusro Saeedi, économiste, Questions structurelles, Direction de  
la politique du secteur financier, Division des institutions  
financières;

Mme Rhoda Attwood, avocate générale, Services juridiques.

**Le mercredi 6 février 2002**

*Du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international:*

Mme Marie Lucie Morin, directrice-générale, Développement du  
Commerce International Politique et Planification;

Mme Georgina Wainwright-Kemdirim, Direction du financement à  
l'exportation;

M. Wayne Robson, directeur-adjoint, Direction du financement à  
l'exportation.

*(Suite à la page précédente)*