



Second Session  
Thirty-seventh Parliament, 2002

## SENATE OF CANADA

---

*Proceedings of the Standing  
Senate Committee on*

# Banking, Trade and Commerce

*Chair:*

The Honourable E. LEO KOLBER

---

Wednesday, December 4, 2002  
Thursday, December 5, 2002  
Tuesday, December 10, 2002 (*in camera*)

---

### Issue No. 9

#### **Sixth and seventh (final) meeting on:**

The examination into the public interest implications  
for large bank mergers

#### **Eighth meeting on:**

The present state of the domestic and international financial  
system

---

#### INCLUDING:

##### THE THIRD REPORT OF THE COMMITTEE

(Budget for the Special Study on the State of the Domestic and  
International Financial System)

##### THE FOURTH REPORT OF THE COMMITTEE

(Budget for the Special Study on the Administration and  
Operation of the Bankruptcy and Insolvency Act)

##### THE FIFTH REPORT OF THE COMMITTEE

(Budget for the Special Study on the Public Interest Implications  
for Large Bank Mergers SS-3)

---

WITNESSES:

(*See back cover*)

Deuxième session de la  
trente-septième législature, 2002

## SÉNAT DU CANADA

---

*Délibérations du Comité  
sénatorial permanent des*

# Banques et du commerce

*Président:*

L'honorable E. LEO KOLBER

---

Le mercredi 4 décembre 2002  
Le jeudi 5 décembre 2002  
Le mardi 10 décembre 2002 (à huis clos)

---

### Fascicule n° 9

#### **Sixième et septième (dernière) réunions concernant:**

L'étude sur les répercussions en matière d'intérêt public  
de la fusion des grandes banques

#### **Huitième réunion concernant:**

La situation actuelle du régime financier canadien et international

---

#### Y COMPRIS:

##### LE TROISIÈME RAPPORT DU COMITÉ

(Budget pour l'étude sur la situation actuelle du régime financier  
canadien et international)

##### LE QUATRIÈME RAPPORT DU COMITÉ

(Budget pour l'étude sur l'application de la Loi sur faillite et  
l'insolvabilité)

##### LE CINQUIÈME RAPPORT DU COMITÉ

(Budget pour l'étude sur la fusion des grandes banques)

---

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:

- |   |  |
|---|--|
| * Carstairs, P.C.<br>(or Robichaud, P.C.)<br>Fitzpatrick<br>Hervieux-Payette, P.C.<br>Kelleher, P.C.<br>Kroft | * Lynch-Staunton<br>(or Kinsella)<br>Meighen<br>Oliver<br>Poulin<br>Prud'homme, P.C.<br>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 Fitzpatrick substituted for that of the Honourable Senator Hubley (*November 29, 2002*).

The name of the Honourable Senator Oliver substituted for that of the Honourable Senator Angus (*December 4, 2002*).

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:

- |   |  |
|---|--|
| * Carstairs, c.p.<br>(ou Robichaud, c.p.)<br>Fitzpatrick<br>Hervieux-Payette, c.p.<br>Kelleher, c.p.<br>Kroft | * Lynch-Staunton<br>(ou Kinsella)<br>Meighen<br>Oliver<br>Poulin<br>Prud'homme, c.p.<br>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, ainsi qu'il suit:

Le nom de l'honorable sénateur Fitzpatrick substitué à celui de l'honorable sénateur Hubley (*le 29 novembre 2002*).

Le nom de l'honorable sénateur Oliver substitué à celui de l'honorable sénateur Angus (*le 4 décembre 2002*).

**MINUTES OF PROCEEDINGS**

OTTAWA, Wednesday, December 4, 2002  
(15)

[*English*]

The Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce met at 4:15 p.m. this day, in room 505, Victoria Building, the Chair, the Honourable Senator Kolber, presiding.

*Members of the committee present:* The Honourable Senators Hervieux-Payette, P.C., Kelleher, P.C., Kolber, Kroft, Meighen, Oliver, Prud'homme, P.C., Setlakwe and Tkachuk (9).

*In attendance:* From the Parliamentary Research Branch, Library of Parliament, Economic Division: Ms. June Dewetering, Acting Principal.

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

Pursuant to the Order of Reference adopted by the Senate on Wednesday, November 6, 2002, the committee continued its examination into the public interest implications for large bank mergers. (*See Issue No. 5, November 25, 2002, for full text of the Order of Reference.*)

**WITNESSES:**

*From the Credit Union Central of Canada:*

Joanne DeLaurentiis, President and Chief Executive Officer;  
David Phillips, Vice-President, General Counsel and  
Corporate Secretary;

Jonathan Guss, President and Chief Executive Officer, Credit  
Union Central of Ontario.

Ms. DeLaurentiis and Mr. Guss made statements and, with Mr. Phillips, answered questions.

At 5:20 p.m. the committee continued *in camera* pursuant to rule 92(2)(e) for the purpose of considering a draft report.

At 6:15 p.m., the committee adjourned to the call of the Chair.

**ATTEST:**

OTTAWA, Thursday, December 5, 2002  
(16)

[*English*]

The Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce met at 11:10 a.m. this day, in room 505, Victoria Building, the Chair, the Honourable Senator Kolber, presiding.

*Members of the committee present:* The Honourable Senators Angus, Kelleher, P.C., Kolber, Kroft, Meighen, Oliver, Prud'homme, P.C., Setlakwe and Tkachuk (9).

**PROCÈS-VERBAUX**

OTTAWA, le mercredi 4 décembre 2002  
(15)

[*Traduction*]

Le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce se réunit aujourd'hui, à 16 h 15, dans la salle 505 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable sénateur Kolber (*président*).

*Membres du comité présents:* Les honorables sénateurs Hervieux-Payette, c.p., Kelleher, c.p., Kolber, Kroft, Meighen, Oliver, Prud'homme, c.p., Setlakwe et Tkachuk (9).

*Également présente:* De la Direction de la recherche parlementaire, Bibliothèque du Parlement: Mme June Dewetering, directrice intérimaire, Division de l'économie.

*Aussi présents:* Les sténographes officiels du Sénat.

En conformité avec l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mercredi 6 novembre 2002, le comité poursuit son étude des répercussions en matière d'intérêt public de la fusion des grandes banques. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure dans le fascicule n° 5, en date du 25 novembre 2002.*)

**TÉMOINS:**

*De la Centrale des caisses de crédit du Canada:*

Joanne DeLaurentiis, présidente-directrice générale;  
David Phillips, vice-président, avocat-conseil et secrétaire;

Jonathan Guss, président-directeur général, Credit Union  
Central of Ontario.

Mme DeLaurentiis et M. Guss font des exposés puis, avec l'aide de M. Phillips, répondent aux questions.

À 17 h 20, le comité poursuit ses délibérations à huis clos en vue d'examiner une ébauche de rapport, tel que prévu à l'alinéa 92(2)e) du Règlement.

À 18 h 15, le comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

**ATTESTÉ:**

OTTAWA, le jeudi 5 décembre 2002  
(16)

[*Traduction*]

Le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce se réunit aujourd'hui, à 11 h 10, dans la salle 505 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable sénateur Kolber (*président*).

*Membres du comité présents:* Les honorables sénateurs Angus, Kelleher, c.p., Kolber, Kroft, Meighen, Oliver, Prud'homme, c.p., Setlakwe et Tkachuk (9).

*In attendance:* From the Parliamentary Research Branch, Library of Parliament: Ms. June Dewetering, Acting Principal, Economic Division.

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

Pursuant to the Order of Reference adopted by the Senate on Wednesday, October 23, 2002, the committee continued its examination into the present state of the domestic and international financial system with particular emphasis on the Canadian perspective to the Enron collapse. (*See Issue No. 1, October 23-24, 2002, for full text of the Order of Reference.*)

**WITNESSES:**

*As an individual:*

Mr. Purdy Crawford, Counsel, Osler, Hoskin & Harcourt LLP

Mr. Crawford made a statement and answered questions.

At 12:15 p.m. the committee continued *in camera* pursuant to rule 92(2)(e) for the purpose of considering a draft report.

At 12:55 p.m., the committee adjourned to the call of the Chair.

**ATTEST:**

---

OTTAWA, Tuesday, December 10, 2002  
(17)

[English]

The Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce met *in camera* pursuant to rule 92(2)(e) for the purpose of considering a draft report, at 10:15 a.m., in room 505, Victoria Building, the Chair, the Honourable Senator Kolber, presiding.

*Members of the committee present:* The Honourable Senators Angus, Fitzpatrick, Kelleher, P.C., Kolber, Kroft, Meighen, Oliver, Prud'homme, P.C., Setlakwe and Tkachuk (10).

*In attendance:* From the Parliamentary Research Branch, Library of Parliament, Economic Division: Ms. June Dewetering, Acting Principal.

Pursuant to the Order of Reference adopted by the Senate on Wednesday, November 6, 2002, the committee continued its examination into the public interest implications for large bank mergers. (*See Issue No. 5, November 25, 2002, for full text of the Order of Reference.*)

The committee considered a draft report.

*Aussi présente:* De la Direction de la recherche parlementaire, Bibliothèque du Parlement: Mme June Dewetering, directrice interimaire, Division de l'économie.

*Également présents:* Les sténographes officiels du Sénat.

En conformité avec l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mercredi 23 octobre 2002, le comité poursuit son examen de la situation actuelle du régime financier canadien et international, plus particulièrement de la perspective canadienne de la faillite d'Enron. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure dans le fascicule n° 1, en date des 23 et 24 octobre 2002.*)

**TÉMOINS:**

*À titre personnel:*

M. Purdy Crawford, avocat-conseil, Osler, Hoskin & Harcourt s.r.l.

M. Crawford fait un exposé, puis répond aux questions.

À 12 h 15, conformément à l'alinéa 92(2)e) du Règlement, le comité poursuit ses délibérations à huis clos en vue d'examiner une ébauche de rapport.

À 12 h 55, le comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

**ATTESTÉ:**

---

OTTAWA, le mardi 10 décembre 2002  
(17)

[Traduction]

Le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce se réunit aujourd'hui à huis clos, à 10 h 15, dans la salle 505 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable sénateur Kolber (*président*), pour examiner une ébauche de rapport, tel que prévu à l'alinéa 92(2)e) du Règlement.

*Membres du comité présents:* Les honorables sénateurs Angus, Fitzpatrick, Kelleher, c.p., Kolber, Kroft, Meighen, Oliver, Prud'homme, c.p., Setlakwe et Tkachuk (10).

*Aussi présente:* De la Direction de la recherche parlementaire, Bibliothèque du Parlement: Mme June Dewetering, directrice interimaire, Division de l'économie.

En conformité avec l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mercredi 6 novembre 2002, le comité poursuit son étude des répercussions en matière d'intérêt public de la fusion des grandes banques. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure dans le fascicule n° 5, en date du 25 novembre 2002.*)

Le comité examine une ébauche de rapport.

It was agreed that the draft report be adopted with the proposed changes that were discussed.

At 11:40 a.m., the committee adjourned to the call of the Chair.

*ATTEST:*

Il est entendu que l'ébauche modifiée dans le sens des changements proposés est adoptée.

À 11 h 40, le comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

*ATTESTÉ:*

*Le greffier du comité,*

Denis Robert

*Clerk of the Committee*

**REPORTS OF THE COMMITTEE**

Monday, December 9, 2002

The Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce has the honour to present its

**THIRD REPORT**

Your Committee, which was authorized by the Senate on Wednesday, October 23, 2002, to examine and report upon the present state of the domestic and international financial system, respectfully requests that it be empowered to engage the services of such counsel and technical, clerical and other personnel as may be necessary, and to adjourn from place to place within Canada and to travel inside and outside Canada, for the purpose of such study.

Pursuant to Section 2:07 of the *Procedural Guidelines for the Financial Operation of Senate Committees*, the budget submitted to the Standing Committee on Internal Economy, Budgets and Administration and the report thereon of that Committee are appended to this report.

Respectfully submitted,

**RAPPORTS DU COMITÉ**

Le lundi 9 décembre 2002

Le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce a l'honneur de présenter son

**TROISIÈME RAPPORT**

Votre Comité, qui a été autorisé par le Sénat le mercredi, 23 octobre 2002 à étudier, afin d'en faire rapport, la situation actuelle du régime financier canadien et international, demande respectueusement que le comité soit autorisé à retenir les services d'avocats, de conseillers techniques et de tout autre personnel jugé nécessaire, ainsi qu'à s'ajourner d'un lieu à l'autre au Canada et de voyager à l'intérieur et à l'extérieur du Canada aux fins de ses travaux.

Conformément à l'article 2:07 des *Directives régissant le financement des Comités du Sénat*, le budget présenté au Comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration ainsi que le rapport s'y rapportant, sont annexés au présent rapport.

Respectueusement soumis,

*Le président,*

E. LEO KOLBER

*Chair*

**STANDING SENATE COMMITTEE ON BANKING, TRADE AND COMMERCE**

**SPECIAL STUDY — FINANCIAL SYSTEM**

**APPLICATION FOR BUDGET AUTHORIZATION**

**FOR THE FISCAL YEAR ENDING MARCH 31, 2003**

Extract from the *of Journals of the Senate* of October 23, 2002:

The Honourable Senator Kolber moved, seconded by the Honourable Senator Maheu:

That the Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce be authorized to examine and report upon the present state of the domestic and international financial system;

That the papers and evidence received and taken on the subject during the First Session of the Thirty-seventh Parliament and any other relevant Parliamentary papers and evidence on the said subject be referred to the Committee;

That the Committee be empowered to permit coverage by electronic media of its public proceedings with the least possible disruption of its hearings;

That, notwithstanding usual practices, the Committee be permitted to deposit an interim report on the said subject with the Clerk of the Senate, if the Senate is not sitting, and that the said report shall thereupon be deemed to have been tabled in the Chamber; and

That the Committee submit its final report no later than June 19, 2003.

After debate,

With leave of the Senate and pursuant to Rule 30, the motion was modified to read as follows:

That the Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce be authorized to examine and report upon the present state of the domestic and international financial system;

That the papers and evidence received and taken on the subject during the First Session of the Thirty-seventh Parliament and any other relevant Parliamentary papers and evidence on the said subject be referred to the Committee;

That the Committee be empowered to permit coverage by electronic media of its public proceedings with the least possible disruption of its hearings; and

That the Committee submit its final report no later than June 19, 2003.

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

Paul C. Bélisle

*Clerk of the Senate*

**Summary of expenditures**

Professional & Other Services	\$	93,000
Transportation and communications	\$	92,000
Other Expenditures	\$	<u>10,000</u>
TOTAL	\$	195,000

The Standing Committee on Banking, Trade and Commerce approved the above budget on \_\_\_\_\_

The undersigned or an alternate will be in attendance on the date that this Budget is considered.

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Chair, Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Chairman, Standing Senate Committee on Internal Economy,  
Budgets and Administration

**EXPLANATION OF BUDGET ITEMS**

**PROFESSIONAL AND SPECIAL SERVICES**

1. Expert consultants (5 months at \$5,000)	\$ 25,000	
2. Communication consultants	\$ 65,000	
3. Working Meals (0415) Working lunches and dinners (10 meals at \$ 300)	\$ <u>3,000</u>	
Subtotal		\$ 93,000

**TRANSPORTATION AND COMMUNICATIONS**

1. Travel Expenses (0203)		
<b>A. New York- Washington</b> 18 participants (12 Senators, 4 staff)		
<b>Air transportation:</b> 16 x \$3,000 (economy class)	\$ 48,000	
<b>Ground transportation:</b> 4 taxis x \$50 x 16 participants	\$ 3,200	
<b>Per diem &amp; incidentals:</b> 4 days x \$100 x 16 participants	\$ 6,400	
<b>Interpretation:</b> 3 days at \$1,250	\$ 3,750	
<b>Hotel accommodation:</b> 3 nights at \$450/night x 16 participants	\$ 21,600	
<b>Contingencies</b>	\$ <u>2,050</u>	
Subtotal		\$ 85,000
2. Work on behalf of the Committee (Participation at conferences, special study relating to legislation, etc)		
Air transportation	\$ 5,000	
Ground transportation	\$ 500	
Hotel	\$ 1,200	
Per diem	\$ <u>300</u>	
Subtotal		\$ 7,000

**ALL OTHER EXPENDITURES**

1. Miscellaneous expenses (0799)	\$ 1,000	
2. Purchase of books and periodicals (subscription to Evans Strategic Policy)	\$ 7,000	
3. Hospitality	\$ <u>2,000</u>	
Subtotal		\$ <u>10,000</u>
<b>TOTAL</b>		\$ 195,000

The Senate Administration has reviewed this budget application.

\_\_\_\_\_  
Heather Lank  
Director of Committees and Private Legislation

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Richard Ranger  
Director of Finance

\_\_\_\_\_  
Date



**COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DES BANQUES ET DU COMMERCE**  
**ÉTUDE SPÉCIALE — SYSTÈME FINANCIER**  
**DEMANDE D'AUTORISATION BUDGÉTAIRE**  
**POUR L'ANNÉE FISCALE SE TERMINANT LE 31 MARS 2003**

Extrait des *Journaux du Sénat* du 23 octobre 2002 :

L'honorable sénateur Kolber propose, appuyé par l'honorable sénateur Maheu,

Que le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce soit autorisé à examiner, afin d'en faire rapport, la situation actuelle du régime financier canadien et international;

Que les documents et témoignages recueillis à ce sujet au cours de la première session de la trente-septième législature et tout autre document parlementaire et témoignage pertinent concernant ledit sujet soient renvoyés à ce Comité;

Que le Comité soit habilité à permettre le reportage de ses délibérations publiques par les médias d'information électroniques, en dérangeant le moins possible ses travaux;

Que, nonobstant les pratiques habituelles, le Comité soit autorisé à déposer un rapport intérimaire sur ledit sujet auprès du greffier du Sénat, si le Sénat ne siège pas, et que ledit rapport soit réputé avoir été déposé au Sénat; et

Que le Comité soumette son rapport final au plus tard le 19 juin 2003.

Après débat,

Avec la permission du Sénat et conformément à l'article 30 du Règlement, la motion est modifiée et se lit comme suit :

Que le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce soit autorisé à examiner, afin d'en faire rapport, la situation actuelle du régime financier canadien et international;

Que les documents et témoignages recueillis à ce sujet au cours de la première session de la trente-septième législature et tout autre document parlementaire et témoignage pertinent concernant ledit sujet soient renvoyés à ce Comité;

Que le Comité soit habilité à permettre le reportage de ses délibérations publiques par les médias d'information électroniques, en dérangeant le moins possible ses travaux; et

Que le Comité soumette son rapport final au plus tard le 19 juin 2003.

La motion, telle que modifiée, mise aux voix, est adoptée.

*Le greffier du Sénat,*

Paul Bélisle

**Sommaire du budget des dépenses**

Services professionnels et autres	93 000 \$
Transport et communications	92 000 \$
Autres dépenses	<u>10 000 \$</u>
<b>TOTAL</b>	<b>195 000 \$</b>

Le budget ci-dessus a été approuvé par le Comité des banques et du commerce \_\_\_\_\_

Le soussigné ou son remplaçant assistera à la séance au cours de laquelle le présent budget sera étudié.

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Président, Comité sénatorial permanent des banques et du commerce

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Le président du Comité permanent de la régie intérieure, des budgets et de l'administration

### VENTILATION DES TYPES DE DÉPENSES

#### SERVICES PROFESSIONNELS ET AUTRES

1. Experts conseil (5 mois à 5 000\$)	25 000 \$	
2. Experts-conseils en publicité	65 000 \$	
3. Repas de travail (0415) 10 repas à 300 \$ chacun	<u>3 000 \$</u>	
Sous-total		93 000 \$

#### TRANSPORTS ET COMMUNICATIONS

##### A. New York — Washington

16 participants (12 sénateurs, 4 employés)

<b>Transport aérien:</b> 16 x 3 000 \$ (classe économie)	48 000 \$	
<b>Transport au sol:</b> 4 taxis x 50 \$ x 16 participants	3 200 \$	
<b>Per diem et imprévus:</b> 4 jours x \$100 x 16 participants	6 400 \$	
<b>Hébergement à l'hôtel:</b> 3 nuits à 450 \$/nuit x 16 participants	21 600 \$	
<b>Interprétation:</b> 3 jours à 1 250 \$	3 750 \$	
<b>Imprévus</b>	<u>2 050 \$</u>	
Sous-total		85 000 \$
2. Travail pour le Comité (Participation à des conférences, études spéciales reliés à la législation, etc)		
Transport aérien	5 000 \$	
Transport au sol	500 \$	
Hôtels	1 200 \$	
Per diem	<u>300 \$</u>	
Sous-total		7 000 \$

#### AUTRES DÉPENSES

1. Divers (0799)	1 000 \$	
2. Livres journaux et périodiques (souscription au <i>Evans Strategic Policy</i> )	7 000 \$	
3. Hospitalité	<u>2 000 \$</u>	
Sous-total		<u>10 000 \$</u>
<b>TOTAL</b>		<b>195 000 \$</b>

L'administration du Sénat a examiné ce budget.

\_\_\_\_\_  
Heather Lank  
Directrice des Comités et de la législation privée

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Richard Ranger  
Directeur des Finances

\_\_\_\_\_  
Date

## APPENDIX (B) TO THE REPORT

Thursday, December 5, 2002

The Standing Committee on Internal Economy, Budgets and Administration has examined the budget presented to it by the Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce for the proposed expenditures of the said Committee for the fiscal year ending March 31, 2003 for the purpose of its Special Study on the present state of the domestic and international financial system, as authorized by the Senate on Wednesday, October 23, 2002. The approved budget is as follows:

Professional and Other Services	\$ 60,000
Transportation and Communications	\$ 42,500
Other Expenditures	\$ <u>10,000</u>
<b>Total</b>	\$ 112,500

Respectfully submitted,

*La présidente,*

LISE BACON

*Chair*

## ANNEXE (B) AU RAPPORT

Le jeudi 5 décembre 2002

Le Comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration a examiné le budget présenté par le Comité sénatorial permanent des Banques et du commerce pour les dépenses projetées dudit Comité pour l'exercice se terminant le 31 mars 2003 aux fins de leur Étude spéciale relativement à la situation actuelle du régime financier canadien et international, tel qu'autorisé par le Sénat le mercredi 23 octobre 2002. Le budget approuvé se lit comme suit:

Services professionnels et autres	60 000 \$
Transports et des communications	42 500 \$
Autres dépenses	<u>10 000 \$</u>
<b>Total</b>	<b>112 500 \$</b>

Respectueusement soumis,

Monday, December 9, 2002

The Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce has the honour to present its

#### FOURTH REPORT

Your Committee, which was authorized by the Senate on Tuesday, October 29, 2002, to examine and report on the administration and operation of the *Bankruptcy and Insolvency Act* and the *Companies' Creditors Arrangement Act*; respectfully requests that it be empowered to engage the services of such counsel and technical, clerical and other personnel, as may be necessary, for the purpose of such study.

Pursuant to Section 2:07 of the *Procedural Guidelines for the Financial Operation of Senate Committees*, the budget submitted to the Standing Committee on Internal Economy, Budgets and Administration and the report thereon of that Committee are appended to this report.

Respectfully submitted,

*Le président,*

E. LEO KOLBER

*Chair*

Le lundi 9 décembre 2002

Le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce a l'honneur de présenter son

#### QUATRIÈME RAPPORT

Votre Comité, qui a été autorisé par le Sénat le mardi, 29 octobre 2002 à étudier, afin d'en faire rapport, sur l'application de la *Loi sur faillite et l'insolvabilité* et *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies*; demande respectueusement que le comité soit autorisé à retenir les services d'avocats, de conseillers techniques et de tout autre personnel jugé nécessaire, aux fins de ses travaux.

Conformément à l'article 2:07 des *Directives régissant le financement des Comités du Sénat*, le budget présenté au Comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration ainsi que le rapport s'y rapportant, sont annexés au présent rapport.

Respectueusement soumis,

**STANDING SENATE COMMITTEE ON BANKING, TRADE AND COMMERCE**  
**SPECIAL STUDY — BANKRUPTCY AND INSOLVENCY**  
**APPLICATION FOR BUDGET AUTHORIZATION**  
**FOR THE FISCAL YEAR ENDING MARCH 31, 2003**

Extract from the *of Journals of the Senate* of October 29, 2002:

The Honourable Senator Kolber moved, seconded by the Honourable Senator Bacon:

That in accordance with the provisions contained in section 216 of the *Bankruptcy and Insolvency Act* and in section 22 of the *Companies' Creditors Arrangement Act*, the Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce be authorized to examine and report on the administration and operation of the *Bankruptcy and Insolvency Act* and the *Companies' Creditors Arrangement Act*; and

That the Committee submit its final report no later than June 19, 2003.

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

Paul C. Bélisle

*Clerk of the Senate*

**Summary of expenditures**

Professional & Other Services	\$	8,000
Transportation and communications	\$	0
Other Expenditures	\$	<u>2,000</u>
<b>TOTAL</b>	\$	10,000

The Standing Committee on Banking, Trade and Commerce approved the above budget on \_\_\_\_\_

The undersigned or an alternate will be in attendance on the date that this Budget is considered.

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Chair, Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Chairman, Standing Senate Committee on Internal Economy,  
Budgets and Administration

**EXPLANATION OF BUDGET ITEMS****PROFESSIONAL AND SPECIAL SERVICES**

1. Expert consultants (1 months at \$5,000)	\$	5,000	
2. Working Meals Working lunches and dinners (10 meals at \$ 300)	\$	<u>3,000</u>	
Subtotal			\$ 8,000

**ALL OTHER EXPENDITURES**

1. Miscellaneous expenses	\$	<u>2,000</u>	
Subtotal			\$ <u>2,000</u>
<b>TOTAL</b>			\$ 10,000

The Senate Administration has reviewed this budget application.

\_\_\_\_\_  
Heather Lank  
Director of Committees and Private Legislation

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Richard Ranger  
Director of Finance

\_\_\_\_\_  
Date

**COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DES BANQUES ET DU COMMERCE**  
**ÉTUDE SPÉCIALE — FAILLITE ET INSOLVABILITÉ**  
**DEMANDE D'AUTORISATION BUDGÉTAIRE**  
**POUR L'ANNÉE FISCALE SE TERMINANT LE 31 MARS 2003**

Extrait des *Journaux du Sénat* du 29 octobre 2002 :

L'honorable sénateur Kolber propose, appuyé par l'honorable sénateur Bacon,

Qu'en conformité avec les mesures contenues dans l'article 216 de la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité* et dans l'article 22 de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies* le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce soit autorisé à étudier et à faire rapport sur l'application de la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité* et *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies*; et

Que le Comité soumette son rapport final au plus tard le 19 juin 2003.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

*Le greffier du Sénat,*

Paul Bélisle

**Sommaire du budget des dépenses**

Services professionnels et autres	8 000 \$
Transport et communications	0 \$
Autres dépenses	<u>2 000 \$</u>
TOTAL	10 000 \$

Le budget ci-dessus a été approuvé par le Comité des banques et du commerce \_\_\_\_\_

Le soussigné ou son remplaçant assistera à la séance au cours de laquelle le présent budget sera étudié.

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Président, Comité sénatorial permanent des banques et du commerce

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Le président du Comité permanent de la régie intérieure, des budgets et de l'administration

**VENTILATION DES TYPES DE DÉPENSES****SERVICES PROFESSIONNELS ET AUTRES**

1. Experts conseil (1 mois à 5 000\$)	5 000 \$	
2. Repas de travail (0415) 10 repas à 300 \$ chacun	<u>3 000 \$</u>	
Sous-total		8 000 \$

**AUTRES DÉPENSES**

1. Divers (0799)	<u>2 000 \$</u>	
Sous-total		<u>2 000 \$</u>
<b>TOTAL</b>		<b>10 000 \$</b>

L'administration du Sénat a examiné ce budget.

\_\_\_\_\_  
Heather Lank  
Directrice des Comités et de la législation privée

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Richard Ranger  
Directeur des Finances

\_\_\_\_\_  
Date



## APPENDIX (B) TO THE REPORT

Thursday, December 5, 2002

The Standing Committee on Internal Economy, Budgets and Administration has examined the budget presented to it by the Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce for the proposed expenditures of the said Committee for the fiscal year ending March 31, 2003 for the purpose of its Special Study on the administration and operation of the *Bankruptcy and Insolvency Act* and the *Companies' Creditors Arrangement Act*, as authorized by the Senate on Tuesday, October 29, 2002. The said budget is as follows:

Professional and Other Services	\$ 8,000
Transportation and Communications	\$ 0
Other Expenditures	\$ <u>2,000</u>
<b>Total</b>	<b>\$ 10,000</b>

Respectfully submitted,

*La présidente,*

LISE BACON

*Chair*

## ANNEXE (B) AU RAPPORT

Le jeudi 5 décembre 2002

Le Comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration a examiné le budget présenté par le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce pour les dépenses projetées dudit Comité pour l'exercice se terminant le 31 mars 2003 aux fins de leur Étude spéciale relativement à l'application de la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité* et la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies*, tel qu'autorisé par le Sénat le mardi 29 octobre 2002. Ledit budget se lit comme suit:

Services professionnels et autres	8 000 \$
Transports et des communications	0 \$
Autres dépenses	<u>2 000 \$</u>
<b>Total</b>	<b>10 000 \$</b>

Respectueusement soumis,

Monday, December 9, 2002

The Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce has the honour to present its

FIFTH REPORT

Your Committee, which was authorized by the Senate on Tuesday, October 29, 2002, to examine and report on the public interest implications for large bank mergers, respectfully requests that it be empowered to engage the services of such counsel and technical, clerical and other personnel, as may be necessary, for the purpose of such study.

Pursuant to Section 2:07 of the *Procedural Guidelines for the Financial Operation of Senate Committees*, the budget submitted to the Standing Committee on Internal Economy, Budgets and Administration and the report thereon of that Committee are appended to this report.

Respectfully submitted,

*Le président,*

E. LEO KOLBER

*Chair*

Le lundi 9 décembre 2002

Le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce a l'honneur de présenter son

CINQUIÈME RAPPORT

Votre Comité, qui a été autorisé par le Sénat le mardi, 29 octobre 2002 à étudier, afin d'en faire rapport, les répercussions en matière d'intérêt public de la fusion des grandes banques, demande respectueusement que le comité soit autorisé à retenir les services d'avocats, de conseillers techniques et de tout autre personnel jugé nécessaire, aux fins de ses travaux.

Conformément à l'article 2:07 des *Directives régissant le financement des Comités du Sénat*, le budget présenté au Comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration ainsi que le rapport s'y rapportant, sont annexés au présent rapport.

Respectueusement soumis,

**STANDING SENATE COMMITTEE ON BANKING, TRADE AND COMMERCE**

**SPECIAL STUDY — BANK MERGERS**

**APPLICATION FOR BUDGET AUTHORIZATION  
FOR THE FISCAL YEAR ENDING MARCH 31, 2003**

Extract from the *of Journals of the Senate* of October 29, 2002:

Resuming debate on the motion of the Honourable Senator Kolber, seconded by the Honourable Senator Maheu:

That the Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce be authorized to study the public interest implications for large bank mergers on:

- Access for Canadians throughout the country to convenient and quality financial services;
- The availability of financing for individuals and businesses, particularly small and mid-sized businesses;
- The Canadian economy and the ability of Canadian business to compete internationally;
- Communities and bank employees; and
- Any other related issues;

That the Committee be empowered to permit coverage by electronic media of its public proceedings with the least possible disruption of its hearings; and

That the Committee submit its final report no later than March 31, 2003.

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

Paul C. Bélisle

*Clerk of the Senate*

**Summary of expenditures**

Professional & Other Services	\$	3,000
Transportation and communications	\$	0
Other Expenditures	\$	<u>2,000</u>
TOTAL	\$	5,000

The Standing Committee on Banking, Trade and Commerce approved the above budget on \_\_\_\_\_

The undersigned or an alternate will be in attendance on the date that this Budget is considered.

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Chair, Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Chairman, Standing Senate Committee on Internal Economy,  
Budgets and Administration

**EXPLANATION OF BUDGET ITEMS**

**PROFESSIONAL AND SPECIAL SERVICES**

1. Working Meals			
Working lunches and dinners (10 meals at \$ 300)	\$	<u>3,000</u>	
Subtotal			\$ 3,000

**ALL OTHER EXPENDITURES**

1. Miscellaneous expenses	\$	<u>2,000</u>	
Subtotal			\$ <u>2,000</u>
<b>TOTAL</b>			\$ 5,000

The Senate Administration has reviewed this budget application.

\_\_\_\_\_  
Heather Lank  
Director of Committees and Private Legislation

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Richard Ranger  
Director of Finance

\_\_\_\_\_  
Date

**COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DES BANQUES ET DU COMMERCE**  
**ÉTUDE SPÉCIALE — FUSION DES BANQUES**  
**DEMANDE D'AUTORISATION BUDGÉTAIRE**  
**POUR L'ANNÉE FISCALE SE TERMINANT LE 31 MARS 2003**

Extrait des *Journaux du Sénat* du 6 novembre 2002 :

Reprise du débat sur la motion de l'honorable sénateur Kolber, appuyée par l'honorable sénateur Maheu,

Que le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce soit autorisé à étudier les répercussions en matière d'intérêt public de la fusion des grandes banques sur :

- l'accès des Canadiens de toutes les régions du pays à des services financiers convenables et de qualité;
- la disponibilité des fonds pour les particuliers et les entreprises, notamment les petites et les moyennes entreprises;
- l'économie canadienne et la capacité des entreprises canadiennes d'être concurrentielles sur le plan international;
- les collectivités et les employés des banques;
- toute autre question connexe;

Que le Comité soit habilité à permettre le reportage de ses délibérations publiques par les médias d'information électroniques, en dérangeant le moins possible ses travaux;

Que le Comité soumette son rapport final au plus tard le 31 mars 2003.

La motion, mise aux voix, est adoptée.

*Le greffier du Sénat,*

Paul Bélisle

**Sommaire du budget des dépenses**

Services professionnels et autres	3 000 \$
Transport et communications	0 \$
Autres dépenses	<u>2 000 \$</u>
<b>TOTAL</b>	<b>5 000 \$</b>

Le budget ci-dessus a été approuvé par le Comité des banques et du commerce \_\_\_\_\_

Le soussigné ou son remplaçant assistera à la séance au cours de laquelle le présent budget sera étudié.

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Président, Comité sénatorial permanent des banques et du commerce

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Le président du Comité permanent de la régie intérieure, des budgets et de l'administration

**VENTILATION DES TYPES DE DÉPENSES****SERVICES PROFESSIONNELS ET AUTRES**

1. Repas de travail (0415)		
10 repas à 300 \$ chacun	<u>3 000 \$</u>	
Sous-total		3 000 \$

**AUTRES DÉPENSES**

1. Divers (0799)	<u>2 000 \$</u>	
Sous-total		<u>2 000 \$</u>
<b>TOTAL</b>		<b>5 000 \$</b>

L'administration du Sénat a examiné ce budget.

\_\_\_\_\_  
Heather Lank  
Directrice des Comités et de la législation privée

\_\_\_\_\_  
Date

\_\_\_\_\_  
Richard Ranger  
Directeur des Finances

\_\_\_\_\_  
Date

## APPENDIX (B) TO THE REPORT

Thursday, December 5, 2002

The Standing Committee on Internal Economy, Budgets and Administration has examined the budget presented to it by the Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce for the proposed expenditures of the said Committee for the fiscal year ending March 31, 2003 for the purpose of its Special Study on public interest implications for large bank mergers, as authorized by the Senate on Tuesday, October 29, 2002. The said budget is as follows:

Professional and Other Services	\$ 3,000
Transportation and Communications	\$ 0
Other Expenditures	\$ <u>2,000</u>
<b>Total</b>	<b>\$ 5,000</b>

Respectfully submitted,

*La présidente,*

LISE BACON

*Chair*

## ANNEXE (B) AU RAPPORT

Le jeudi 5 décembre 2002

Le Comité permanent de la régie interne, des budgets et de l'administration a examiné le budget présenté par le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce pour les dépenses projetées dudit Comité pour l'exercice se terminant le 31 mars 2003 aux fins de leur Étude spéciale relativement aux répercussions en matière d'intérêt public de la fusion des grandes banques, tel qu'autorisé par le Sénat le mardi 29 octobre 2002. Ledit budget se lit comme suit:

Services professionnels et autres	3 000 \$
Transports et des communications	0 \$
Autres dépenses	<u>2 000 \$</u>
<b>Total</b>	<b>5 000 \$</b>

Respectueusement soumis,

**EVIDENCE**

OTTAWA, Wednesday, December 4, 2002

The Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce met this day at 4:15 p.m. to study the public interest implications for large bank mergers.

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

[*English*]

**The Chairman:** Honourable senators we are convened today to study the public interest implications for large bank mergers. Our witnesses are from Credit Union Central of Canada and Credit Union Central of Ontario.

**Ms. Joanne DeLaurentiis, President and Chief Executive Officer, Credit Union Central of Canada:** Before dealing with the issue of the bank mergers and the public interest, I would like to take this opportunity to update the committee on the present state of the cooperative financial system.

The cooperative financial system is diverse and complex. Outside of Quebec, the financial system is made up of approximately 646 credit unions and affiliated caisses populaires operating in nearly 1,900 locations. These credit unions have combined assets of approximately \$64 billion. Our membership continues to rise and we have nearly 4.6 million members. Caisse Desjardins, the Quebec-based financial cooperative financial system, has assets of \$66 billion and over 5 million members. Canada has the world's highest per capita membership in its cooperative financial services sector.

As you know, the provincial governments are the primary regulators of credit unions. Key players at the provincial level include the nine provincial organizations that manage system liquidity and their relevant trade association functions.

Credit Union Central of Canada is the system's national trade association and central finance facility. We are regulated under the federal Cooperative Credit Associations Act.

The cooperative financial system, like the commercial banks, offers a full range of financial services to Canadians and are supported by a number of affiliates that provide wealth management services, insurance services, trusts and so on. We are distinguished, however, by the fact that customers of a credit union are also its members and owners.

Credit unions operate on principles and values that emphasize democratic participation in governance and a commitment to the communities in which they are based. Member ownership ensures credit unions are uniquely sensitive to their members' needs and aspirations.

We have a number of comments to make in regard to bank mergers and how they relate to the public interest.

**TÉMOIGNAGES**

OTTAWA, le mercredi 4 décembre 2002

Le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce se réunit aujourd'hui à 16 h 15 pour étudier les répercussions en matière d'intérêt public de la fusion des grandes banques.

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

[*Traduction*]

**Le président:** Honorables sénateurs, nous sommes réunis aujourd'hui pour étudier les répercussions en matière d'intérêt public de la fusion des grandes banques. Nos témoins aujourd'hui proviennent de la Centrale des caisses de crédit du Canada et de la Credit Union Central of Ontario.

**Mme Joanne DeLaurentiis, présidente-directrice générale de la Centrale des caisses de crédit du Canada:** Avant d'aborder la question de la fusion des banques et de l'intérêt public, j'aimerais profiter de mon passage au comité pour vous présenter la situation actuelle du secteur coopératif financier.

C'est un secteur varié et complexe. À l'extérieur du Québec, le secteur coopératif financier regroupe environ 646 caisses de crédit et caisses populaires affiliées en activité dans près de 1 900 localités. Ces caisses de crédit ont des actifs combinés d'environ 64 milliards de dollars. Le nombre de nos adhérents continue d'augmenter et nous en recensons actuellement près de 4,6 millions. Les Caisses Desjardins, le réseau coopératif financier québécois, possèdent des actifs de 66 milliards de dollars et regroupent plus de cinq millions de membres. Le secteur des services coopératifs financiers canadien est, dans le monde entier, celui qui compte le plus grand nombre d'adhérents.

Comme vous le savez, les caisses de crédit sont régies principalement par les gouvernements provinciaux. Les principaux intervenants au niveau provincial comprennent les neuf organisations provinciales qui gèrent les liquidités du réseau et les fonctions d'association corporative.

La Centrale des caisses de crédit du Canada est l'association corporative nationale et l'établissement financier central du réseau. Nous relevons de la Loi fédérale sur les associations coopératives de crédit.

Tout comme les banques commerciales, le secteur coopératif financier offre toute une gamme de services financiers à la population canadienne et fournit, par l'intermédiaire d'établissements membres des services de gestion du patrimoine, d'assurance, de fiducie, etc. Toutefois, nous nous distinguons par le fait que les clients d'une caisse de crédit sont également ses membres et ses propriétaires.

Les caisses de crédit appliquent des principes et des valeurs qui consistent à encourager la participation à la gestion et l'engagement dans les localités où elles sont implantées. Puisque les caisses de crédit appartiennent à leurs membres, elles sont naturellement sensibles aux besoins et aux aspirations de leurs adhérents.

Nous avons un certain nombre de commentaires à présenter au sujet des fusions bancaires et de leur incidence sur l'intérêt public.



Canadian central is of the view that mergers within the financial services sector can produce healthy outcomes for both consumers and financial institutions. We see mergers as a legitimate business strategy and do not distinguish between mergers involving large or small institutions.

In our system, merger activity is continuous and plays an important role in enhancing our ability to provide service to our members. Between 1990-2001, the total number of credit unions and caisses populaires decreased from 2,700 to 1,772 as a result of such activity. This trend is continuing.

The recent merger of Coast Capital Savings Credit Union and Surrey Metro Savings Credit Union in British Columbia has resulted in the largest credit union in Canada; its membership is 300,000, and its assets are approximately \$6 billion.

A very important merger is underway involving the Credit Union Central of British Columbia and the Credit Union Central of Ontario. These two centrals are planning to establish a combined finance facility that will produce important efficiencies for credit union operations in both British Columbia and Ontario. The facility known for planning purposes as Opco will be capable of including other provincial centrals that wish to join, and some may well do so.

Many of the witnesses who have appeared before this committee have outlined the forces that drive bank mergers and consolidations. Those forces apply equally to the cooperative financial sector. Mergers help financial institutions grapple with decreasing margins and increasing operating and technology costs. Credit unions, like banks, must find ways to reduce costs through the more efficient use of resources and find ways to spread those costs over a wider base of customers.

Canadian central believes that mergers between financial institutions are a legitimate and viable business strategy and can benefit both customers and financial institutions. Consequently, this business strategy should be available to all players in the Canadian financial system.

Big bank mergers need to be carefully considered from the vantage point of the general competition policy administered through the Competition Bureau of Canada. We are confident that this policy is capable of assessing the competitive impact of a proposed large bank merger and of identifying remedies that could help to preserve competition in select markets. Any proposed merger must also satisfy prudential standards administered by the Office of the Superintendent of Financial Institutions.

La centrale est convaincue que les fusions au sein du secteur des services financiers peuvent avoir des conséquences positives pour les consommateurs et les institutions financières. Nous considérons les fusions comme des stratégies commerciales légitimes et nous ne faisons pas de distinction entre les fusions, selon qu'elles concernent des petites ou des grandes institutions.

Dans notre secteur, les fusions sont un phénomène continu et important qui nous permet d'améliorer notre capacité à offrir un service à nos membres. Entre 1990 et 2001, le nombre total de caisses de crédit et de caisses populaires est passé de 2 700 à 1 772 à la suite de telles activités de fusion. La tendance se poursuit.

La récente fusion de Coast Capital Savings Credit Union et de Surrey Metro Savings Credit Union en Colombie-Britannique a donné naissance à la plus grande caisse de crédit du Canada; elle compte 300 000 adhérents et ses actifs s'élèvent à environ 6 milliards de dollars.

Une très importante opération est actuellement en cours qui aura pour résultat de fusionner la Credit Union Central of British Columbia et la Credit Union Central of Ontario. Ces deux centrales ont l'intention de mettre sur pied un établissement financier combiné qui permettra de rendre plus efficaces les opérations des caisses de crédit en Colombie-Britannique et en Ontario. L'établissement baptisé Opco aux fins de la planification, invitera d'autres centrales provinciales à se joindre à lui et certaines pourraient bien le faire.

De nombreux témoins ont exposé au comité les différentes forces qui sont à la base des fusions et des regroupements bancaires. Ces forces agissent également dans le secteur coopératif financier. Les fusions aident les institutions financières à faire face à la diminution des marges et à l'augmentation des coûts d'exploitation et des coûts de la technologie. Les caisses de crédit, tout comme les banques, doivent imaginer des façons de réduire les coûts en ayant recours à une utilisation plus efficiente de leurs ressources et trouver des façons d'étaler ces coûts sur un bassin de consommateurs plus vaste.

La centrale canadienne est convaincue que la fusion des institutions financières est une stratégie commerciale légitime et viable et qu'elle profite autant aux consommateurs qu'aux institutions financières. En conséquence, cette stratégie commerciale devrait être à la portée de tous les intervenants du secteur financier canadien.

Il faudrait examiner les fusions des grandes banques du point de vue de la politique générale de la concurrence telle qu'administrée par le Bureau de la concurrence. Nous sommes convaincus que cette politique permet d'évaluer les conséquences que pourrait avoir sur la concurrence une proposition de fusion entre de grandes banques et de proposer un certain nombre de mesures susceptibles de protéger la concurrence dans certains marchés. Tous les établissements qui souhaitent procéder à une fusion doivent par ailleurs respecter les règles de prudence administrées par le Bureau du surintendant des institutions financières.

Our third point concerns competitive balance in the financial system of Canada. In terms of larger public interest criteria, Canadian central is concerned with the issue of competitive balance.

We believe that in anticipation of large bank mergers a key public policy consideration must be whether a strong second-tier of financial institutions exists to balance the market power of the big banks. Competitive balance will ensure that consumers continue to have many choices for retail financial services.

From our perspective, the most promising means of insuring this competitive balance is for the federal government to continue with measures that will strengthen the ability of the cooperative financial sector to compete against the large banks. We think it is important to give consideration to the second tier of retail financial institutions that has developed or is developing in Canada.

This committee played an important role in the passage of the federal government's recent financial reform legislation. As you know, Bill C-8 made it easier to incorporate new banks, and this effort represents the most recent attempt by the federal government to inject more competition into the banking sector.

Bank Act revisions have also featured initiatives aimed at creating more banking institutions to serve the needs of Canadian customers. So far, these attempts to foster a strong second tier of banking institutions have met with limited success. The foreign banks that have been incorporated since 1980 have brought little competition to the retail financial services market. Recent amendments have allowed foreign bank subsidiaries to reduce their operations in Canada by becoming branches and some have done so.

Similarly, the recently established domestic stand-alone banks have not made a significant impact in the retail market. A number of the other domestic banks are operating arms of existing non-bank financial institutions, including two credit unions. This underlines the fact that the important second tier of financial institutions does not find its source in the banking sector. There are few indications that this will soon change.

Canadian central believes the cooperative financial sector has the potential to serve as the crucial second tier of financial institutions envisaged in government policy. This sector alone has the capacity to offer a significant alternative to the large banks, or the mega banks that result from a merger. We have the largest membership, retail presence, asset size, and range of products and services.

We commend the federal government for its efforts to provide the financial cooperative system with new ways to compete against commercial banks. However, we believe that the government should increase its engagement with the cooperative

Notre troisième point concerne l'équilibre concurrentiel du secteur financier canadien. Au niveau des critères plus vastes de l'intérêt public, la centrale canadienne se préoccupe de l'équilibre concurrentiel.

Nous estimons que les autorités publiques devraient, avant d'autoriser la fusion de grandes banques, vérifier s'il existe d'importantes institutions financières de deuxième rang pour équilibrer la puissance commerciale des grandes banques. L'équilibre commercial permet aux consommateurs de conserver une grande palette de choix dans les services financiers de détail qui leur sont offerts.

À notre avis, le moyen le plus prometteur de préserver cet équilibre concurrentiel consiste pour le gouvernement fédéral à maintenir les mesures visant à renforcer la capacité du secteur coopératif financier à faire concurrence aux grandes banques. Nous estimons qu'il est important de prendre en compte les établissements financiers de second rang qui ont été ou seront créés au Canada.

Le comité a joué un rôle important dans l'adoption de la récente loi sur la réforme financière du gouvernement fédéral. Comme vous le savez, le projet de loi C-8 facilite la création de nouvelles banques et cet effort est la plus récente tentative du gouvernement fédéral de susciter une plus grande concurrence dans le secteur bancaire.

Les modifications apportées à la Loi sur les banques proposent également des initiatives visant à multiplier les établissements bancaires pour répondre aux besoins des consommateurs canadiens. Jusqu'à présent, ces initiatives visant à encourager le renforcement du secteur des établissements bancaires de deuxième rang ont connu un succès limité. Les banques étrangères qui se sont constituées en société depuis 1980 ont peu contribué à augmenter la concurrence sur le marché des services financiers de détail. De récentes modifications ont permis aux filiales de banques étrangères de réduire leurs activités au Canada en devenant des succursales et certaines ont procédé ainsi.

De même, les banques autonomes canadiennes de création récente n'ont pas eu une incidence significative sur le marché de détail. Certaines autres banques canadiennes sont des filiales d'institutions financières non bancaires existantes, y compris deux caisses de crédit. Cela montre bien que les importants établissements financiers de deuxième rang ne proviennent pas du secteur bancaire. Certains détails semblent indiquer que cela devrait changer prochainement.

La centrale canadienne est convaincue que le secteur coopératif financier a tout le potentiel nécessaire pour devenir l'indispensable secteur financier de deuxième rang envisagé par la politique gouvernementale. Ce secteur est le seul à offrir une option importante face aux grandes banques ou aux mégabanques résultant d'une fusion. Nous avons le plus grand nombre de membres, une présence confirmée dans le commerce de détail, des actifs considérables et toute une gamme de produits et services.

Nous félicitons le gouvernement fédéral pour sa volonté de doter le système coopératif financier d'outils nouveaux pour faire concurrence aux banques commerciales. Cependant, nous pensons que le gouvernement devrait accroître son engagement

financial sector and build upon recent efforts to strengthen our capacity to compete. There are several actions that the federal government can undertake to meet this objective.

The government should act quickly to complete the changes that are authorized in Bill C-8 by enacting the remaining regulations under the Cooperative Credit Associations Act.

Second, the government should continue consulting with representatives of the cooperative financial system to further the development of federal cooperative bank legislation.

Third, we encourage the government to enact the legislation regulations that will enable initiatives such as the Credit Union Central of British Columbia and Credit Union Central of Ontario merger. This initiative will enhance our capacity to compete against the big banks.

Canadian central believes that these actions should proceed without delay. The competitive conditions that a large bank merger would create are already being felt in the financial services marketplace. The large banks are growing larger even without mergers, and the need for cost efficiencies and scale in the credit union system is a current, not a future need.

In addition, legislative and regulatory change of even minor dimensions requires considerable lead-time. For example, regulations are still being drafted to flesh out the amendments found in Bill C-8.

Canadian central supports mergers, including mergers of large banks as a legitimate business strategy that can offer benefits to consumers and financial institutions. Any mergers should be consistent with Canadian competition policy and meet the prudential requirements as set out by OSFI. Finally, the federal government should move quickly to foster competitive balance in the Canadian financial system by strengthening the capacity of the cooperative financial sector to offer competition to large banks. This will help ensure that Canadians have continued access and choices in regard to retail financial services.

**Mr. Jonathan Guss, President and Chief Executive Officer, Credit Union Central of Ontario, Credit Union Central of Canada:** Credit Union Central of Canada is part of a three-tier credit union system in Canada. Ms. DeLaurentiis represents the National central, which we call the third tier. I represent Ontario central, which is owned by 210 credit unions in Ontario. We call the first tier the credit union, the provincial centrals represent the second tier, and the third tier is the national central. It is important that you keep the three tiers in mind as I read my comments.

auprès du secteur coopératif financier et poursuivre ses récents efforts afin de renforcer notre capacité à affronter la concurrence. Il y a plusieurs mesures que le gouvernement fédéral peut prendre pour atteindre cet objectif.

Le gouvernement devrait agir rapidement afin de mettre en œuvre les changements autorisés par le projet de loi C-8 en adoptant le reste des règlements relevant de la Loi sur les associations coopératives de crédit.

Deuxièmement, le gouvernement devrait continuer à consulter les représentants du secteur coopératif financier afin de poursuivre l'élaboration de la législation fédérale concernant les services bancaires coopératifs.

Troisièmement, nous encourageons le gouvernement à adopter des règlements autorisant des initiatives comme la fusion de la Credit Union Central of British Columbia et de la Credit Union Central of Ontario. Cette initiative augmentera notre capacité à concurrencer les grandes banques.

La centrale canadienne estime que de telles mesures sont urgentes. La fusion de grandes banques aurait sur la concurrence des répercussions qui se font déjà sentir dans le marché des services financiers. Sans même qu'elles aient besoin de fusionner, les grandes banques prennent beaucoup d'ampleur et le réseau des caisses de crédit se voit contraint dès maintenant de procéder à des rationalisations et à des économies d'échelle.

En outre, les modifications les plus mineures apportées à la législation et au règlement entraînent des délais d'application considérables. Par exemple, les règlements découlant des modifications apportées par le projet de loi C-8 en sont encore à l'étape de la rédaction.

La centrale canadienne appuie les fusions, y compris les fusions de grandes banques, reconnaissant qu'il s'agit là d'une stratégie commerciale légitime qui peut être avantageuse pour les consommateurs et les institutions financières. Toutes les fusions devraient respecter la politique canadienne sur la concurrence et les critères de prudence définis par le BSIF. Enfin, le gouvernement fédéral devrait agir rapidement en vue d'encourager un équilibre concurrentiel dans le secteur financier canadien en renforçant la capacité du secteur coopératif à faire concurrence aux grandes banques. Cela permettrait de donner à la population canadienne un accès continu aux services financiers de détail et de préserver les choix disponibles en la matière.

**M. Jonathan Guss, président-directeur général, Credit Union Central of Ontario, Centrale des caisses de crédit du Canada:** La Centrale des caisses de crédit du Canada fait partie d'un réseau de caisses de crédit canadien comprenant trois catégories. Mme DeLaurentiis représente la centrale nationale que nous qualifions de troisième catégorie. Je représente la centrale de l'Ontario qui appartient à 210 caisses de crédit en Ontario. Nous considérons que la caisse de crédit occupe le premier rang; les centrales provinciales représentent le deuxième rang et la centrale nationale le troisième rang. Il est important de garder en tête ces trois catégories lorsque vous écouterez mes commentaires.

You have heard of the need for a stronger and more competitive second level of financial institution. Our remarks underline the fact that credit unions are the obvious candidate to provide that second tier. In essence, each credit union is a community bank with governance in and from the community.

Our system is working on a number of initiatives that will strengthen the ability of individual credit unions to compete with their large financial institution competitors; the banks.

I will focus on one specific initiative that my colleague from Canadian central referred to in her remarks, and that is the pending merger of the financial functions of Credit Union Central of Ontario with the financial functions of Credit Union Central of British Columbia. This merger creates a corporation under the Cooperative Credit Associations Act. The working name of the new corporation is Opco.

The Credit Union of Ontario is part of a three-tier system that was built from the grassroots by local credit unions that decided that they should work cooperatively with each other to create provincial centrals. In turn, provincial centrals worked cooperatively to create the national central.

We think we can do something to make it a stronger and more cohesive system. We believe it is time to start reducing our system from three tiers to two.

It is important to recognize that while Opco would merge two centrals, it is driven by and for credit unions. On November 23, we had special general meetings in both provinces, and our members voted 98 per cent in Ontario, and 99 per cent in British Columbia, in favour of proceeding with the merger. Clearly, they are seeking a stronger and more cohesive system and they believe it is necessary to meet the competitive challenges of this constantly changing market.

The impetus behind what we are doing is understandable. We are experiencing a transformation of our industry with shrinking margins, aggressive competition, mono line offerings, new entrants, new products, new technologies and high costs. Credit unions are face more challenges than ever before.

As the central service supplier, it is the role of Ontario and British Columbia centrals to assist our member credit unions. We must design new ways to deliver products more effectively in order to give them greater value.

The development of Opco is an ambitious, national, restructuring initiative, and it is founded on the need to reshape our system for the future. The MacKay task force supported the strengthening of existing credit unions and caisses populaires. The task force recognized that some of the second tier institutions were well positioned to compete with the chartered banks.

On vous a parlé de la nécessité de disposer d'un secteur financier de deuxième catégorie plus fort et plus concurrentiel. Nous voulons vous persuader par nos exposés que les caisses de crédit sont les candidates idéales pour offrir ce service de second rang. Chaque caisse de crédit est essentiellement une banque communautaire gérée dans et par la communauté.

Notre système élabore un certain nombre d'initiatives qui contribueront à renforcer la capacité des diverses caisses de crédit à soutenir la concurrence des grandes institutions financières que sont les banques.

Je vais m'intéresser plus spécialement à une initiative que ma collègue de la centrale canadienne a présentée dans son exposé, en l'occurrence la fusion prochaine des fonctions financières de la Credit Union Central of Ontario et de la Credit Union Central of British Columbia. Cette fusion créera une société en vertu de la Loi sur les associations coopératives de crédit. Dans la pratique, cette nouvelle société porte le nom d'Opco.

La Credit Union of Ontario appartient à un secteur de troisième rang qui a été constitué à partir du niveau local par des caisses de crédit qui ont décidé de s'associer afin de créer des centrales provinciales. À leur tour, les centrales provinciales ont constitué la centrale nationale.

Nous estimons que nous pouvons rendre le système plus fort et plus cohésif. Nous pensons que le moment est venu de ramener notre système à deux catégories.

Il est important de préciser que si l'Opco doit naître de la fusion de deux centrales, elle est le fruit d'une initiative menée par et pour les caisses de crédit. Le 23 novembre, nous avons organisé des assemblées générales spéciales dans les deux provinces et nos membres ont voté à 98 p. 100 en Ontario et 99 p. 100 en Colombie-Britannique en faveur de la fusion. Ils recherchent clairement un système plus fort et plus cohésif qui est à leur avis nécessaire pour faire face à la concurrence dans un marché en constante évolution.

Il est facile de comprendre la motivation qui nous anime. Notre industrie est en pleine transformation et fait face à des marges réduites, une vive concurrence, des services proposant une seule gamme de produits, de nouveaux concurrents, de nouveaux produits, de nouvelles technologies et des coûts plus élevés. Les défis qui se présentent aux caisses de crédit sont plus nombreux que jamais.

En tant que fournisseurs centraux de services, les centrales de l'Ontario et de la Colombie-Britannique sont dans l'obligation de porter assistance à leurs membres. Nous devons mettre au point de nouvelles façons d'offrir des produits de manière plus efficace afin de leur donner une plus grande valeur.

L'élaboration de l'Opco est une initiative de restructuration ambitieuse et nationale fondée sur la nécessité de remodeler notre réseau afin de le préparer pour l'avenir. Le groupe d'étude MacKay a donné son appui au renforcement des caisses de crédit et caisses populaires existantes. Le groupe d'étude a reconnu que certaines institutions de deuxième catégorie étaient bien placées pour faire concurrence aux banques à charte.

Bill C-8 also refers to a second tier of financial institutions having a place in the Canadian economy and provides a platform for Opco. Bill C-8 allows local credit unions to create and own their own national entity rather than having to do it through the provincial centrals.

While credit unions will remain inextricably connected to their communities, Opco will give them the indirect capacity to cooperate beyond their traditional provincial boundaries. Over time we will eliminate a tier of our system but, as I mentioned, we will need additional changes to the act and regulations to achieve our objective.

On its first day Opco will become a \$5 billion central banking facility with \$300-million capital. It will serve over 250 credit unions in two provinces that have \$35 billion of assets. In turn, they will provide financial services to over 3 million Canadians. Opco will serve as the back room for over 60 per cent of Canada's credit union business.

In addition to financial clout, Opco will ensure that credit unions will continue to play a vital role and enhanced role in local communities. Opco will serve as an engine of community and economic development.

Every deposit in a credit union is reinvested in the community. While our competitors consolidate, close their branch doors, and move into the global market, our doors will remain open.

The strategic rationale for the merger is to position the new organization to reduce credit union costs and to increase our speed-to-market with new products. This will give credit unions an enhanced ability to realize market opportunities. It will also allow us to improve our credit ratings and give our system an active and strong presence in the financial markets.

While our long-term vision goes beyond the borders of B.C. and Ontario, Opco will be able to serve any other provincial credit union system across the country when that system and its central choose to join. We plan to de-layer and streamline our network. It is a shared national vision to have two tiers instead of one.

What do we need from the federal government? While Bill C-8 allows for the creation of Opco, there are other legislative tacks and regulatory provisions that must be in place in order for us to complete the merger. It is critical that the federal government enact these provisions in a timely fashion to allow Opco to be operational. Additional legislative provisions need to be enacted and government approvals obtained from Ontario and British Columbia.

Le projet de loi C-8 fait également allusion à une deuxième catégorie d'institutions financières qui ont leur place dans l'économie canadienne et offrent ainsi une plate-forme à l'Opco. Le projet de loi C-8 permet aux caisses locales de crédit de créer et de posséder leur propre entité nationale plutôt que de devoir passer par l'entremise des centrales provinciales.

Les caisses de crédit demeureront étroitement liées aux collectivités qui les ont vues naître, mais l'Opco les dotera d'une capacité indirecte à établir des liens à l'extérieur des frontières provinciales traditionnelles. Avec le temps, une catégorie de notre réseau sera vouée à disparaître, mais, comme je l'ai mentionné, d'autres changements à la loi et aux règlements sont nécessaires pour nous permettre d'atteindre notre objectif.

Dès sa création, l'Opco sera un établissement bancaire central de 5 milliards de dollars disposant d'un capital de 300 millions de dollars. Elle desservira plus de 250 caisses de crédit dans deux provinces disposant d'actifs d'une valeur de 35 milliards de dollars. À leur tour, elles offriront des services financiers à plus de 3 millions de Canadiens et Canadiennes. L'Opco servira d'intermédiaire pour plus de 60 p. 100 des transactions des caisses de crédit du Canada.

En plus de leur offrir plus de poids financier, l'Opco veillera à ce que les caisses de crédit continuent à jouer un rôle vital et accru au niveau local. L'Opco sera un moteur de développement communautaire et économique.

Chaque dépôt dans une caisse de crédit est réinvesti dans la collectivité. Nous gardons nos portes ouvertes alors que nos concurrents se réorganisent, ferment des succursales et s'orientent vers le marché mondial.

Sur le plan stratégique, la raison d'être des fusions est de positionner la nouvelle organisation afin de réduire les coûts des caisses de crédit et de leur permettre de commercialiser plus rapidement de nouveaux produits. Ce faisant, les caisses de crédit sont mieux en mesure de profiter des débouchés. La fusion nous permettra également d'améliorer nos cotes de solvabilité et d'exercer une présence active et forte sur les marchés financiers.

Notre vision à long terme dépasse les frontières de la Colombie-Britannique et de l'Ontario, et l'Opco sera en mesure de desservir n'importe quel autre réseau provincial de caisses de crédit du pays qui serait désireux, avec sa centrale, de rejoindre nos rangs. Nous prévoyons de déstratifier et de rationaliser notre réseau. Notre vision nationale commune propose deux catégories plutôt qu'une.

Qu'attendons-nous du gouvernement fédéral? Le projet de loi C-8 permet la création de l'Opco, mais nous avons besoin d'autres mesures législatives et dispositions réglementaires pour pouvoir réaliser la fusion. Il est indispensable que le gouvernement fédéral adopte ces dispositions en temps opportun pour permettre à l'Opco de devenir opérationnelle. De nouvelles dispositions législatives sont nécessaires et nous devons obtenir l'approbation des gouvernements de l'Ontario et de la Colombie-Britannique.

Our two centrals have hammered out their agreements. Our shareholders have voted overwhelmingly in favour of the merger and federal officials have been positive and constructive in helping us design the rules that will help us to finalize the merger.

The federal and provincial legislative amendments are the only barrier to Opco being a reality. We look forward to the federal government's speedy action and hope you will encourage the government to move quickly.

**Senator Kelleher:** We always like to hear from you people because we feel you provide us with another tier that will offer competition to the schedule A banks.

Ms. DeLaurentiis, on the last page of your brief, page 4, second last paragraph, you say:

Any mergers should be consistent with Canadian competition policy and meet the prudential requirements as set out by OSFI.

However, there is a third condition, and that is, it must meet the public interest. We have been asked to define "public interest." Since the federal government passed that job off on us, I will do the same to you. What does the term "public interest" mean to you?

I encourage all three of you to provide us with an answer to that question.

**Ms. DeLaurentiis:** That is one of the key questions. We have to look at it from our members' point of view. Our members tell us that access, convenience, range of products, and competitive pricing are all very important to them. There is a basket of items that go into defining what is the public interest. However, from our perspective, and the key reason why we are here is to tell that you we can certainly help to meet those needs. We can meet the public interest.

**Mr. Guss:** Ms. DeLaurentiis hit on it when she talked about serving customers. We call them members, but it is serving customers. Every market research study shows that our customers choose us based on convenience. The biggest driver of choice is convenience. However, convenience is defined differently for every market segment. While we do an outstanding job in the domestic retail market, we are not a player in the major corporate market. We are good in the small, medium-sized enterprise market, but when it comes to the corporate market we have Canadians who want to operate globally. The fact that the banks have global aspirations is not inherently evil and the fact that the banks need a certain size to play that role is quite reasonable.

We know that our strength is the retail domestic market and the small business market, so to me the public interest is making sure that all those different market segments and needs are well served. We have to redefine convenience.

Nos deux centrales ont négocié une entente. Nos actionnaires ont voté massivement en faveur de la fusion et les fonctionnaires fédéraux se sont montrés positifs et constructifs, nous aidant à définir les règles qui nous permettront de mettre la dernière touche à la fusion.

Pour devenir réalité, l'Opco n'attend plus que les modifications aux lois fédérales et provinciales. Nous espérons que le gouvernement fédéral agira rapidement et que vous apporterez votre contribution en l'encourageant à faire diligence.

**Le sénateur Kelleher:** Nous sommes toujours très heureux d'entendre votre témoignage parce que nous avons l'impression que votre secteur est capable de faire concurrence aux banques de l'annexe A.

Madame DeLaurentiis, à la dernière page de votre exposé, page 4, avant-dernier paragraphe, on peut lire ceci:

Toutes les fusions devraient respecter la politique canadienne sur la concurrence et les critères de prudence définis par le BSIF.

Il y a cependant une troisième condition, celle de respecter l'intérêt public. On nous a demandé de définir la notion d'intérêt public. Puisque le gouvernement fédéral nous a chargés de cette tâche, j'en fais de même avec vous. Que signifie pour vous «l'intérêt public?»

Je vous invite tous les trois à répondre à cette question.

**Mme DeLaurentiis:** C'est une question importante. Pour y répondre, nous devons nous placer dans l'optique de nos membres. Ils nous disent que l'accès, la commodité, la gamme de produits et les prix compétitifs sont extrêmement importants pour eux. Il y a toutes sortes de choses qui entrent dans la notion d'intérêt public. Cependant, dans notre perspective, si nous sommes venus témoigner aujourd'hui, c'est pour vous dire que nous pouvons contribuer à répondre à ces besoins. Nous sommes capables de répondre à l'intérêt public.

**M. Guss:** Mme DeLaurentiis a visé juste lorsqu'elle a évoqué le service à la clientèle. Nos membres sont aussi nos clients. Toutes les études de marché démontrent que nos clients nous choisissent pour des raisons de commodité. La raison essentielle du choix est la commodité. Cependant, la définition de la commodité varie selon les différents segments de marché. En effet, si nous faisons de l'excellent travail sur le marché de détail intérieur, nous ne jouons pas un rôle aussi important sur le marché des grandes sociétés. Nous sommes excellents dans le marché des PME, mais les grosses entreprises canadiennes visent le marché mondial. Les aspirations mondiales des banques ne sont pas mauvaises en soi et on peut très bien concevoir que les banques ont besoin d'une certaine taille pour se lancer sur un tel marché.

Nous savons que notre force réside dans le marché de détail intérieur et le marché de la petite entreprise. Par conséquent, selon moi, servir l'intérêt public consiste à répondre aux besoins de ces différents segments du marché. Nous devons redéfinir la commodité.

**Mr. David Phillips, Vice-President, General Counsel and Corporate Secretary, Credit Union Central of Canada:** One of the issues we want to factor into the public interest equation is competitive balance. We have tried to suggest ways in which competitive balance can be addressed through the important changes that can take place through the merger of CUCBC and the Credit Union Central of Ontario.

**Senator Kelleher:** Mr. Guss, you remarked that there are certain things the government has to do before you proceed.

At the time this legislation was going through, many of us were looking to the credit unions as the great white hope, if you will. However, we are a little disappointed in how long it has taken you to get to where you are today.

You seem to suggest that you were not as fast off the mark as you would like to have been and you feel that the federal government has not come along quite as quickly as they should with the legislation and regulations that you need. Is that correct?

**Mr. Guss:** Yes. I want to be fair to everyone. The federal government, the Senate committee and the House committee were very friendly to us in the round that led to C-8. However, there is nothing like trying to do a deal under a piece of legislation, to teach you what you actually need. While making the deal we have discovered that there are items that we did not anticipate. You have to remember that we have a complex, democratic system. When we start to move down the democratic road, we move slowly. However, when we make a decision we have the commitment of our members and member institutions.

When Bill C-8 was designed, we were looking at a merger of all the centrals at once. It simply became too complicated in a small "p" political sense for eight or nine centrals across the country to combine all their operations at once. The steps we are taking now are an attempt to get there in digestible bites. I should apologize for the delay in our coming forward with what we want. The government was good at anticipating our needs during the Bill C-8 process. The changes we need now you could not have been anticipated without us. They are mainly housekeeping requirements to allow us to take the next step forward.

I am not blaming anyone, and certainly not the Department of Finance, which has worked with us positively and constructively to design the changes we are currently looking for.

**Senator Kelleher:** I have a supplemental. Is the federal government aware of your problems and concerns?

**Mr. Guss:** Yes.

**Senator Kelleher:** Do you think this will be forthcoming?

**M. David Phillips, vice-président, avocat-conseil et secrétaire de la Centrale des caisses de crédit du Canada:** L'équilibre concurrentiel est un des facteurs dont l'équation de l'intérêt public doit tenir compte. Nous avons tenté de suggérer des façons de prendre en compte l'équilibre concurrentiel lors des importants changements qui se produiront au moment de la fusion de la CUCBC et de la Credit Union Central of Ontario.

**Le sénateur Kelleher:** Monsieur Guss, vous avez signalé que le gouvernement a certaines mesures à prendre pour vous permettre d'aller de l'avant.

Au moment de l'adoption du projet de loi, plusieurs d'entre nous fondaient tous leurs espoirs sur les caisses de crédit. Or, nous sommes un peu déçus de constater qu'il vous a fallu autant de temps pour en arriver où vous êtes aujourd'hui.

Si je vous ai bien compris, vous affirmez que vous n'avez pas été aussi rapides que vous auriez aimé l'être, et vous avez l'impression que le gouvernement n'a pas été assez diligent pour adopter les dispositions législatives et réglementaires dont vous avez besoin. Vous ai-je bien compris?

**M. Guss:** C'est exact. Je dois reconnaître que le gouvernement fédéral, le comité du Sénat et le comité de la Chambre ont eu une attitude très sympathique à notre égard lors du débat qui a mené à l'adoption du projet de loi C-8. Cependant, c'est au moment de conclure notre entente en vertu de la loi que nous avons découvert tout ce dont nous avons besoin. Nous avons découvert que nous avons besoin de certains éléments que nous n'avions pas prévus. Il ne faut pas oublier que nous évoluons dans un système démocratique complexe. Or, on avance lentement sur le chemin de la démocratie. Cependant, lorsque nous prenons une décision, nous avons l'engagement de nos adhérents et de nos établissements membres.

Au moment de la conception du projet de loi C-8, nous envisagions la fusion de toutes les centrales en même temps. Il s'est avéré tout simplement trop compliqué, politiquement parlant, de combiner d'un seul bloc toutes les activités de huit ou neuf centrales du pays. Nous procédons actuellement par étapes progressives. Je devrais m'excuser d'avoir tardé à réclamer ce dont nous avons besoin. Le gouvernement s'est avéré excellent à prévoir nos besoins dans le cadre de l'élaboration du projet de loi C-8. Cependant, sans nous, vous n'auriez pas pu prévoir les changements dont nous avons besoin actuellement. Ce sont essentiellement des détails techniques pour nous permettre de passer à l'étape suivante.

Je n'accuse personne et surtout pas le ministère des Finances qui a collaboré avec nous de manière positive et constructive pour mettre au point les changements que nous souhaitons maintenant obtenir.

**Le sénateur Kelleher:** J'ai une question supplémentaire. Le gouvernement fédéral est-il au courant de vos problèmes et préoccupations?

**M. Guss:** Oui.

**Le sénateur Kelleher:** Pensez-vous que tout cela sera réglé prochainement?

**Mr. Guss:** We need to give some encouragement to the legislative arm of government to move quickly for us. In other words, we have now figured out what we need. We have defined it. We have, as I said, worked with finance constructively to design it. Now, we need parliament to move quickly. We have set the closing date for our deal at June 30. It has taken a long time for us to reach this stage. We have been talking to finance for quite some time and now we would like to see the legislative arm work quickly to deliver what we need. We hope that June is a reasonable time frame.

**Senator Kelleher:** Where can members of this committee find out exactly what it is you are looking for?

**Mr. Guss:** Mr. Phillips will be happy to address that right now or we are prepared to send you a brief run-down of the five or six legislative changes that we need.

**Senator Kelleher:** Perhaps you could send those proposed legislative changes to us.

**Mr. Guss:** We would be happy to do that.

**Senator Kroft:** If your June 30 deal comes together, when could we expect the national Credit Union Central to merge?

**Ms. DeLaurentiis:** Several years ago, there was a national entity effort. We refer to that as "the big bang", and it was just too much for us to deal with at that time. Beside the B.C./Ontario merger, there are several other interesting initiatives on the table. The Prairie Provinces are creating an IT company. At the national level, we are aggregating all of the training and education components and putting them into a national learning organization. We are taking the distribution arms of several of our wealth management and insurance affiliates and merging them. These activities are slated to come to fruition in 2003. The final image is to create a two tier national organization. It will take a little longer to do that, but that is where we are headed.

**Senator Kroft:** I understand that it is an incremental process and presumably, momentum will build as you get some of the roadblocks out of the way. I am a great believer in the adage that "a little knowledge is a dangerous thing." I come from Manitoba where I have seen the effectiveness of the credit union movement and so I think I have an understanding of how they work.

Should we try to think of this new credit union as another bank? How off the mark are we if we consider it as another small national bank?

**M. Guss:** Nous devons encourager les services législatifs du gouvernement à agir rapidement en notre faveur. Autrement dit, nous avons défini maintenant ce dont nous avons besoin. Comme je l'ai dit, nous avons défini nos besoins et nous avons collaboré de manière constructive avec les Finances pour mettre nos besoins au point. À présent, il faut que le Parlement agisse rapidement. Nous avons choisi le 30 juin comme date de clôture. Il nous a fallu un certain temps pour atteindre ce stade. Nous avons dialogué pendant longtemps avec les Finances et maintenant, nous souhaitons que les services législatifs nous préparent rapidement les dispositifs dont nous avons besoin. Nous espérons que nous aurons suffisamment de temps d'ici le mois de juin.

**Le sénateur Kelleher:** Où les membres de notre comité peuvent-ils s'informer exactement sur ce dont vous avez besoin?

**M. Guss:** M. Phillips se fera un plaisir de vous en parler maintenant à moins que vous préféreriez que l'on vous adresse un sommaire des cinq ou six dispositions législatives dont nous avons besoin.

**Le sénateur Kelleher:** Ce serait peut-être une bonne idée de nous faire parvenir ces propositions de modifications législatives.

**M. Guss:** Nous le ferons avec plaisir.

**Le sénateur Kroft:** Si la transaction prévue pour le 30 juin se concrétise, quand pouvons-nous nous attendre à la fusion de la centrale nationale des caisses de crédit?

**Mme DeLaurentiis:** Nous avons fait il y a plusieurs années une tentative pour créer une entité nationale. C'est ce que nous avons appelé le «big bang», mais c'était tout simplement trop lourd pour nous à ce moment-là. Parallèlement à la fusion entre les centrales de la Colombie-Britannique et de l'Ontario, il y a plusieurs autres initiatives intéressantes en cours. Dans les Prairies, il y a un projet de création d'une entreprise de technologie de l'information. À l'échelle nationale, nous travaillons à regrouper toutes les composantes de formation et d'éducation pour en faire une organisation nationale d'apprentissage. Nous allons aussi prendre les services de distribution de plusieurs de nos affiliés qui s'occupent d'assurance et de gestion du patrimoine, et les fusionner. Ces activités devraient être menées à terme en 2003. Notre but final est de créer une organisation nationale à deux paliers. Il faudra un peu plus de temps pour y parvenir, mais c'est vers cela que nous nous dirigeons.

**Le sénateur Kroft:** Je comprends que c'est un processus graduel et que vous devriez prendre de la vitesse à mesure que vous aurez franchi les obstacles qui se dressent devant vous. Je crois beaucoup à l'adage selon lequel il est plus dangereux d'avoir des connaissances imparfaites que pas de connaissances du tout. Je viens du Manitoba, où j'ai pu constater l'efficacité du mouvement des caisses de crédit; je pense donc comprendre assez bien comment elles fonctionnent.

Devrions-nous essayer de voir dans cette nouvelle coopérative de crédit une banque comme les autres? À quel point serions-nous loin de la vérité si nous la considérions simplement comme une nouvelle petite banque nationale?



**Mr. Guss:** We are putting the centrals together. It is the second tier and eventually, hopefully, they will combine with Canadian Central. The credit unions will remain rooted in their communities and that is important to keep in mind. Their great strength is their connection to the community. We are not headed toward one big co-op bank with the credit unions as the branches.

**Senator Kroft:** What does national central do?

**Mr. Guss:** National central is the backroom for credit unions. We provide: the clearing of cheques, the liquidity as a central banker, and their connections to Interac and all the national and international electronic networks. We own a major percentage of two insurance companies; we own a trust company; and we own many wealth management companies, including Ethical Funds Inc. Ms. DeLaurentiis is the Chair of the Prudential Group, which includes Ethical Funds Inc.

**Senator Kroft:** I would like to come back to credit. Could you explain the process to establish credit?

**Mr. Guss:** Are you talking about the credit from us to our credit union members?

**Senator Kroft:** Yes.

**Mr. Guss:** First, every credit union has a line of credit from its central. We ensure that they have the cash they need to meet the requirements of their individual members.

We also have a mechanism through the Bank of Canada. Credit Union Central of Canada is called a group clearer in the CPA, Canadian Payments Association, and as such we have a line of credit from the bank.

**Senator Kroft:** Is that where your capacity is to supply liquidity?

**Mr. Guss:** That is correct.

**Senator Kroft:** It is a pass-through capacity from the Bank of Canada. Are you a raiser of capital of funds?

**Mr. Guss:** We raise capital on our own. We have the power to take deposits from our members, and we also have the power to leverage that.

Through the mechanism of the Bank of Canada, we settle with the other financial institutions. Not many institutions can come to the table and say they have a line of credit from the Bank of Canada.

We settle for all the credit unions that are members of our system through the Bank of Canada account. Our account is worth hundreds of millions of dollars. That is how we supply our credit unions with liquidity on a daily basis.

**Senator Kroft:** A Credit Union Central would not issue paper of its own directly to the public?

**M. Guss:** Nous sommes en train de regrouper les centrales. C'est le deuxième palier, et nous espérons qu'elles seront combinées un de ces jours avec la centrale canadienne. Les caisses de crédit vont demeurer enracinées dans leur communauté; il ne faut surtout pas l'oublier. Leur principale force, ce sont leurs liens avec la communauté. Nous ne nous dirigeons pas vers une grosse coopérative de crédit dont les caisses de crédit seraient des succursales.

**Le sénateur Kroft:** Que fait la centrale nationale?

**M. Guss:** C'est en quelque sorte l'arrière-boutique des caisses. Nous faisons la compensation des chèques, nous leur fournissons des liquidités en tant que banque centrale et nous nous occupons de leurs connexions à Interac et à tous les réseaux électroniques nationaux et internationaux. Nous avons des intérêts majoritaires dans deux compagnies d'assurances et dans de nombreuses sociétés de gestion du patrimoine, dont Ethical Funds Inc. Mme DeLaurentiis est présidente du groupe La Prudentielle, qui comprend Ethical Funds Inc.

**Le sénateur Kroft:** Je voudrais en revenir au crédit. Pouvez-vous nous expliquer le processus suivi pour établir le crédit?

**M. Guss:** Vous voulez parler du crédit que nous consentons aux caisses de crédit qui sont membres de notre centrale?

**Le sénateur Kroft:** Oui.

**M. Guss:** Premièrement, chaque caisse dispose d'une marge de crédit de sa centrale. Nous nous assurons qu'elles ont chacune les liquidités nécessaires pour répondre aux besoins de leurs membres.

Il y a également un mécanisme en place par l'intermédiaire de la Banque du Canada. La Centrale des caisses de crédit du Canada est ce qu'on appelle un adhérent-correspondant de groupe à l'ACP, l'Association canadienne des paiements, ce qui signifie que nous avons une marge de crédit de la banque.

**Le sénateur Kroft:** C'est à ce titre que vous fournissez des liquidités?

**M. Guss:** Oui.

**Le sénateur Kroft:** Vous servez donc d'intermédiaire entre la Banque du Canada et les caisses. Pouvez-vous aussi vous procurer des capitaux?

**M. Guss:** Nous sommes autorisés à le faire. Nous pouvons prendre des dépôts de nos membres et les faire fructifier.

Grâce au mécanisme de la Banque du Canada, nous nous occupons des règlements avec les autres institutions financières. Il n'y a pas beaucoup d'institutions qui peuvent venir ici et dire qu'elles ont une marge de crédit de la Banque du Canada.

Nous assurons les règlements pour toutes les caisses de crédit qui sont membres de notre réseau grâce à notre compte à la Banque du Canada, dont la valeur s'élève à plusieurs centaines de millions de dollars. Voilà comment nous fournissons des liquidités à nos caisses sur une base quotidienne.

**Le sénateur Kroft:** Une centrale des caisses de crédit ne pourrait pas émettre d'effets destinés directement au grand public?

**Mr. Guss:** We have a bond rating. Ontario central has a commercial paper rating, and we can issue paper, but we have never had to.

B.C. Central has an R1 mid-rating that is at the same level as most of the provinces. They have an active program of issuing paper to raise funds for the credit unions at lower rates.

Opco would expect to get the same rating, which means we will have available for credit unions funding at a lower cost that they can turn around and lend to small businesses or their individual members.

**Senator Kroft:** What are the growth expectations? There are not any obvious limits or ceilings that you are bumping into in terms of your capacity to provide the liquidity through the system. You have the credit rating. You can issue the paper. You have the Bank of Canada relationship, and, of course, the deposits that come into the system at the grassroots.

**Mr. Guss:** That is correct.

**Senator Oliver:** You have spent a fair deal of time discussing competitive balance. The Competition Bureau will deal with competitive balance and other items such as safety and soundness will be covered by OSFI.

What we need from you is a definition of the "public interest," and items that ought to be included in a public interest test.

If two of our big banks were to merge would you be in a position to pick up some of the branches in Atlantic Canada and Ontario? Would you have the capital or the interest? Is part of your national plan to help build a second tier to give competition to the banks?

**Ms. DeLaurentiis:** Yes. In the last two years, we have picked up 72 branches from the banks.

**Senator Oliver:** Was the Bank of Montreal was one of them?

**Ms. DeLaurentiis:** Bank of Montreal and Bank of Nova Scotia. The interest is definitely there. Clearly, a business case would have to be made. We would have to be convinced that for whichever branch was up for sale, the terms were fair. We would want to ensure, for example, that there was not a creaming off of the best customers and that kind of thing.

However, the interest is there. The record is there as well, and the capital is there.

**Senator Oliver:** One of the other things that they look at in terms of the public interest is what will happen to some employees who may be displaced during a transition. Would you be prepared to keep some of the employees?

**M. Guss:** Nous avons une cote pour les obligations. La centrale ontarienne a une cote pour les effets de commerce, et nous pouvons en émettre, mais nous n'avons jamais eu à le faire.

La centrale de Colombie-Britannique a une cote moyenne de R1, ce qui est de même niveau que la plupart des provinces. Elle a un programme actif d'émission d'effets de commerce afin de recueillir des fonds pour ses caisses de crédit à des taux intéressants.

L'Opco s'attend à pouvoir bénéficier de la même cote, ce qui signifie que nous pourrions mettre à la disposition des caisses des fonds qui leur coûteront moins cher et qu'elles pourront à leur tour prêter à leurs membres, que ce soient de petites entreprises ou des particuliers.

**Le sénateur Kroft:** Quelle est la croissance prévue? Il n'y a pas de limites ou de plafonds évidents qui pourraient restreindre votre capacité de fournir des liquidités aux membres de votre réseau. Vous avez une cote de crédit. Vous pouvez émettre des effets de commerce. Vous avez des liens avec la Banque du Canada et, bien sûr, vous avez des dépôts qui proviennent des membres.

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

**Le sénateur Oliver:** Vous avez parlé longuement de l'équilibre concurrentiel. Le Bureau de la concurrence va s'occuper de cet aspect-là, tandis que le BSIF se chargera des autres questions comme la solidité et la sécurité.

Ce que nous aimerions, c'est que vous nous donniez votre définition de l'«intérêt public» et des éléments dont il faudrait tenir compte à cet égard.

Si deux de nos grandes banques devaient fusionner, seriez-vous en mesure d'assimiler certaines de leurs succursales dans les provinces Atlantiques et en Ontario? Auriez-vous les capitaux nécessaires? Et l'intérêt voulu? Votre plan national vise-t-il en partie à aider à créer une deuxième catégorie d'institutions pour faire concurrence aux banques?

**Mme DeLaurentiis:** Oui. Au cours des dernières années, nous avons assimilé 72 succursales bancaires.

**Le sénateur Oliver:** Est-ce qu'il y avait des succursales de la Banque de Montréal?

**Mme DeLaurentiis:** De la Banque de Montréal et de la Banque de Nouvelle-Écosse. Il y a certainement un intérêt. Évidemment, il faudrait établir que c'est rentable. Nous devrions être convaincus que les conditions seraient justes pour les succursales qui seraient à vendre. Nous voudrions nous assurer, par exemple, qu'il n'y aurait pas d'exode des meilleurs clients.

Mais, l'intérêt est là. Il y a déjà des précédents, et les capitaux sont là.

**Le sénateur Oliver:** Un des autres éléments dont il faut tenir compte, en ce qui concerne l'intérêt public, c'est ce qui arrivera aux employés qui pourraient être déplacés pendant la transition. Seriez-vous prêts à garder certains de ces employés?

**Ms. DeLaurentiis:** That would be part of the business case. In the last number of years we have had a number of credit union mergers and the number of employees has increased, not decreased. The number of locations or branches, has increased, not decreased.

We are finding that as we expand, we pick up more business. It sort of feeds on itself. We do not see a general decrease. The question of whether there is a cultural fit between a credit union and a bank would have to be taken into consideration. To illustrate, the merger trend tends to increase the number of branches or locations and increase the number of staff.

**Senator Oliver:** One of the other things that people have suggested looking at in terms of a public interest test on a merger of two big banks is whether there would be capital available for small business. You have total assets of \$64 billion. If you were to pick up branches in Atlantic Canada, would you be in a position to make more working capital available to small businesses?

The Bank of Nova Scotia and the Royal Bank are moving out of Atlantic Canada and it is harder for small business to get capital. Would you be prepared to step in and make capital available in the event of a merger?

**Ms. DeLaurentiis:** When we look at the Statistics Canada data, it shows us that the credit union system, including the Desjardins, is providing 38 per cent of authorizations under \$50,000 and 26 per cent of authorizations up to \$250,000.

**Senator Oliver:** In Canada?

**Ms. DeLaurentiis:** In Canada. Proportionately the credit union system is carrying more weight than other financial institutions. Enhancing and improving the position of credit unions with respect to commercial lending is a priority for Canadian central.

We know that we have to improve and increase the expertise available within credit unions. Traditionally, they have been focused more on the consumer retail market. We have an initiative to expand the number of commercial lending courses that are available to improve that expertise. We are looking at some of the legislative and regulatory issues. For example, we want to look at whether harmonization of rules with respect to commercial lending is important.

The B.C./Ontario merger is important because it will allow credit unions to pool their capital and to establish syndications. When we talk about "syndications," we are not talking in the realm that the banks talk about syndication. We are talking about much smaller numbers.

We want to look at whether there are some regulatory restrictions. We are told there are, and we want to identify and focus on them. We want to sort through those issues in order to position credit unions to lend to the small and medium sized business.

**Mme DeLaurentiis:** C'est une des choses qu'il faudrait définir dans le cadre de l'étude de rentabilité. Ces dernières années, il y a eu un certain nombre de fusions entre caisses de crédit, et le nombre d'employés n'a pas diminué; il a augmenté. Et c'est la même chose pour le nombre de succursales.

Nous nous rendons compte que, à mesure que nous prenons de l'expansion, nous attirons de nouveaux clients. C'est une roue qui tourne. Nous n'avons pas constaté de diminution générale. Il faudra se demander s'il y a une correspondance culturelle entre la caisse de crédit et la banque. Mais il semble que les fusions aient tendance à faire augmenter le nombre de succursales et le nombre d'employés.

**Le sénateur Oliver:** Un des autres éléments qu'on nous a suggéré d'examiner en cas de fusion entre deux grandes banques, pour déterminer si ce serait dans l'intérêt public, c'est l'existence de capitaux disponibles pour les petites entreprises. Vous avez un actif total de 64 milliards de dollars. Si vous deviez assimiler des succursales dans les provinces Atlantiques, seriez-vous en mesure de mettre plus de fonds de roulement à la disposition des petites entreprises?

La Banque de Nouvelle-Écosse et la Banque Royale sont en train de quitter graduellement les provinces Atlantiques, et les petites entreprises ont plus de mal à obtenir des capitaux. Seriez-vous prêts à remplacer ces banques et à offrir ces capitaux s'il y avait une fusion?

**Mme DeLaurentiis:** Quand on regarde les données de Statistique Canada, on s'aperçoit que le réseau des caisses, ce qui inclut les caisses Desjardins, autorise 38 p. 100 des prêts inférieurs à 50 000 \$ et 26 p. 100 des prêts de moins de 250 000 \$.

**Le sénateur Oliver:** Au Canada?

**Mme DeLaurentiis:** Au Canada. Proportionnellement, le réseau des caisses a plus de poids que les autres institutions financières. L'amélioration de la position des caisses dans le domaine des prêts commerciaux est une priorité pour la centrale canadienne.

Nous savons que nous allons devoir améliorer les compétences des employés des caisses de crédit. Traditionnellement, ces caisses se sont surtout concentrées sur le marché des consommateurs. Mais nous avons décidé d'augmenter le nombre de cours offerts sur les prêts commerciaux pour améliorer les compétences à ce sujet. Nous examinons actuellement certaines questions liées à la législation et à la réglementation. Par exemple, nous voulons déterminer s'il serait important d'harmoniser les règles relatives aux prêts commerciaux.

La fusion entre la Colombie-Britannique et l'Ontario est importante parce qu'elle permettra aux caisses de ces deux provinces de mettre leurs capitaux en commun et d'établir des syndications. Quand nous parlons de syndications, ce n'est pas du même ordre de grandeur que dans le cas des banques. C'est quelque chose de beaucoup plus restreint.

Nous voulons déterminer s'il y a des restrictions réglementaires. On nous dit que oui, et nous voulons savoir en quoi elles consistent et nous concentrer là-dessus. Nous voulons examiner toutes ces questions pour que nos caisses soient en mesure de prêter aux petites et moyennes entreprises.

**Senator Oliver:** Your position on those three points is quite encouraging.

**Senator Setlakwe:** You assume that the bank mergers will result in decreased activity in regional and local banks and that you will pick up where they leave off. Am I correct?

**Ms. DeLaurentiis:** Yes, as long as we can make a business case.

**Senator Setlakwe:** You think that you could fill the void?

**Ms. DeLaurentiis:** We think that we can, yes.

**Senator Setlakwe:** You are not contemplating that other institutions, such as foreign banks will also try to fill the void?

**Ms. DeLaurentiis:** The statistics show that foreign banks are not interested in rural areas. They are not interested in community business. We do not think that they would change that policy.

**Senator Setlakwe:** Mr. Guss, you said that you would want to cater to small and medium enterprises, up to a point and that there is a limit to the amount of credit you would want to extend to them. What happens to a small or medium enterprise that grows to be too big for you?

**Mr. Guss:** We have syndication programs. We think that the creation of our merged entity will help credit unions service that market more effectively. Right now, a credit union may have a lending limit of \$1 million or \$2 million. It may be serving a company that is starting to grow and becoming successful. It could be in Sault Ste. Marie or Thunder Bay.

The point is that right now, in Ontario, Central is running a syndication program with its credit union. When a credit union needs more funding for a loan that is growing, we will step in and bring other credit unions to the table and put the syndicate together. It will grow to \$4 million or \$6 million. If we had a capital base, as we will in Opco, of \$300 million instead of \$100 million, then those loans will be easier to make or we will be able to make more of them.

If Opco is operating across the country, then, surely, it will also be able to fill that kind of a niche or a need in Nova Scotia. Right now, Saskatchewan central, for example, does a wonderful job in the Saskatchewan market. They are servicing small businesses and fairly large businesses. If we come together with one capital base, they will be able to increase the size of the loans they make, or their number.

We think our merger will definitely give us the capital to allow stronger syndications to pick up the kind of challenge or demand that you are describing.

**Le sénateur Oliver:** Votre position sur ces trois points est plutôt encourageante.

**Le sénateur Setlakwe:** Vous présumez que les fusions bancaires vont obliger les banques régionales et locales à réduire leurs activités et que vous allez prendre la place qu'elles auront laissée vacante, c'est bien cela?

**Mme DeLaurentiis:** Oui, dans la mesure où ce serait rentable.

**Le sénateur Setlakwe:** Vous pensez pouvoir combler ce vide?

**Mme DeLaurentiis:** Nous pensons que oui.

**Le sénateur Setlakwe:** Vous n'envisagez pas que d'autres institutions, par exemple des banques étrangères, pourraient essayer elles aussi de combler ce vide?

**Mme DeLaurentiis:** Les statistiques montrent que les banques étrangères ne s'intéressent pas aux régions rurales, ni aux entreprises locales. Nous croyons qu'elles ne changeront pas de politique.

**Le sénateur Setlakwe:** Monsieur Guss, vous avez dit que vous vouliez servir les petites et moyennes entreprises, jusqu'à un certain point, et qu'il y aurait une limite au montant des prêts que vous seriez disposés à accorder. Mais que se passe-t-il quand une petite ou moyenne entreprise devient trop grosse pour vous?

**M. Guss:** Nous avons des programmes de syndication. Nous pensons que la création de l'entité qui résultera de la fusion aidera les caisses de crédit à servir ce marché plus efficacement. À l'heure actuelle, les caisses peuvent avoir par exemple une limite de prêts de 1 ou 2 millions de dollars. Elles prêtent aux entreprises qui commencent à grandir et à connaître du succès, dans des endroits comme Sault Ste. Marie ou Thunder Bay, par exemple.

Ce qu'il faut souligner, c'est qu'à l'heure actuelle, en Ontario, la centrale a mis en place un programme de syndication avec ses caisses de crédit. Quand une caisse a besoin de fonds supplémentaires pour un prêt plus important, nous intervenons et nous faisons appel à d'autres caisses pour former un consortium, dont la valeur peut atteindre 4 millions, par exemple, ou 6 millions. Si nous avons un capital de base de 300 millions plutôt que de 100 millions, ce qui sera le cas avec l'Opco, nous pourrions consentir ce genre de prêts plus facilement ou plus souvent.

Si l'Opco s'étend dans tout le pays, elle sera certainement capable elle aussi d'occuper ce genre de créneau ou de répondre à ce besoin en Nouvelle-Écosse. La centrale de Saskatchewan, par exemple, fait actuellement de l'excellent travail sur le marché de la Saskatchewan, tant auprès des petites entreprises que des compagnies relativement grosses. Si nous regroupons notre capital de base, les caisses vont pouvoir augmenter le montant ou le nombre des prêts qu'elles consentent.

Nous croyons que notre fusion nous donnera à coup sûr le capital nécessaire pour des syndications plus solides, ce qui nous permettra de relever les défis et de répondre aux demandes dont vous venez de parler.

**Senator Setlakwe:** I assume you will not expand into Quebec and compete with the caisses populaires. Will you be able to extend loans equivalent to those that Quebec offers?

**Ms. DeLaurentiis:** The caisses in Quebec have 35 or 40 per cent of the commercial market. We do not have anywhere near that.

**Senator Setlakwe:** I am talking about individual loan limits.

**Ms. DeLaurentiis:** I am not sure I can answer that, but I will get you an answer.

**Senator Meighen:** The banks have said that one of the advantages of mergers is that it clears the ground for people such as you to come in, pick up the branches and offer the local service that is so much in demand.

What will happen if the ministers do not approve the bank mergers and we find ourselves in the same situation we have been in for some time? Is the best way for you to enter new markets to pick up bank branches?

**Mr. Guss:** We have been growing by leaps and bounds for many years. In Ontario, which has probably been our weakest market, we grew over 9 per cent a year for the last five years. During that time we bought only two bank branches. We were able to grow without taking over bank branches.

Ms. DeLaurentiis and Canadian central run a planning session for all credit unions every spring. They have identified as one of four major initiatives a thrust into commercial small and medium sized business lending. We are prepared to enter that market.

When we go out to look for business, especially outside the major centres, we find excellent business potential. We can have high underwriting standards, and make all the loans we need to make to fill our portfolio. The banks simply are not as competitive outside the major cities. That is either because they do not want to be or they do not have the people out there to do it.

Outside Toronto and Vancouver, our market growth will be terrific, whether the banks merge and abandon communities or whether they stay. We will operate effectively and continue to grow even if there are no bank mergers.

**Senator Meighen:** That is encouraging to hear. Your statistic of 9 per cent per year is a good growth rate.

Generally speaking, can you make commercial, corporate and individual loans? Can you sell insurance? Can you make car lease loans?

**Le sénateur Setlakwe:** Je présume que vous n'avez pas l'intention de vous implanter au Québec et de faire concurrence aux caisses populaires. Serez-vous en mesure d'offrir des prêts équivalents à ceux que les caisses offrent au Québec?

**Mme DeLaurentiis:** Au Québec, les caisses occupent de 35 à 40 p. 100 du marché des prêts commerciaux. Nous sommes bien loin de cela.

**Le sénateur Setlakwe:** Je veux parler des limites des prêts individuels.

**Mme DeLaurentiis:** Je ne suis pas sûre de pouvoir vous répondre, mais je vais vous trouver la réponse.

**Le sénateur Meighen:** Les banques disent qu'un des avantages des fusions, c'est qu'elles nettoient le terrain pour permettre aux gens comme vous d'intervenir, d'acquérir les succursales et d'offrir le service local qui est tellement en demande.

Que se passera-t-il si les ministres n'approuvent pas les fusions bancaires et que la situation ne change pas? Est-ce que la meilleure façon de vous implanter sur de nouveaux marchés consiste à prendre possession de succursales bancaires?

**M. Guss:** Nous avons pris énormément d'expansion au fil des années. En Ontario — la province qui représente probablement notre marché le plus faible —, nous avons connu une croissance de 9 p. 100 au cours des cinq dernières années. Or, pendant cette période, nous n'avons acheté que deux succursales bancaires. Nous avons pu prendre de l'expansion sans faire l'acquisition de succursales bancaires.

**Mme DeLaurentiis:** ... et la centrale canadienne organisent chaque printemps une session de planification pour toutes les caisses de crédit. Une des quatre initiatives majeures qui sont prévues, c'est une percée dans le domaine des prêts aux petites et moyennes entreprises. Nous sommes prêts à nous lancer sur ce marché.

Quand nous cherchons des occasions d'affaires, surtout en dehors des grands centres, nous constatons qu'il y a un excellent potentiel. Nous pouvons avoir des normes de souscription très élevées et faire tous les prêts que nous devons faire pour remplir notre portefeuille. Les banques ne sont tout simplement pas aussi concurrentielles à l'extérieur des grandes villes, soit parce qu'elles n'y tiennent pas, soit parce qu'elles n'ont pas les gens qu'il faut.

En dehors de Toronto et de Vancouver, la croissance de notre marché va être exceptionnelle, que les banques fusionnent et se retirent de certaines localités ou qu'elles y restent. Nous allons fonctionner efficacement et continuer à prendre de l'expansion même s'il n'y a pas de fusions bancaires.

**Le sénateur Meighen:** C'est encourageant à entendre. Votre statistique de 9 p. 100 par année représente un bon taux de croissance.

De façon générale, pouvez-vous consentir des prêts aux entreprises et aux particuliers? Pouvez-vous vendre de l'assurance? Pouvez-vous faire du crédit-bail automobile?

**Ms. DeLaurentiis:** We can do everything that the banks can do and in some cases, we can do more than the banks. For example, several credit unions see car leasing as an important niche market for them.

With regard to the retailing of insurance, B.C. is in a unique position in that it can own insurance agencies and sell insurance products, although, it must do so in a segregated premises, and not in the branch.

There is a big interest on the part of credit unions to be able to retail insurance in the branch because it will provide a broader suite of products.

In the rest of Canada, credit unions are not allowed to own a majority ownership of insurance agencies, so they have not got into the business. It is not the right model for them.

The credit unions can provide essentially the same range of products that you get from a bank.

**Senator Meighen:** Without any accusation levelled at you of cross-selling, I am sure.

**Ms. DeLaurentiis:** There is networking and cross-selling. It is the tied selling that we would not do. Cross-selling is a good thing, right?

**Senator Meighen:** You do not run into that problem of tied selling? An example of tied selling would be: "I will give you the loan as long as you also buy the insurance."

**Ms. DeLaurentiis:** No. Creditor Life is the more popular product that has been around for a while. The level of disclosure and the kind of requirements to which all financial services are now subject is that the individual, the customer and the member must sign. There is no negative optioning. We certainly have not heard any complaints about it.

**Senator Meighen:** Finally, Ms. DeLaurentiis, on page 3, you state that the federal government:

2. Continue consulting with representatives of the cooperative financial system to further the development of federal cooperative bank legislation;

Would that end up being supplementary to or in replacement of provincial legislation?

**Ms. DeLaurentiis:** It would be supplementary to it. Credit unions are very much provincially regulated. I do not think the federal government has the appetite to get into a battle to realign who regulates credit unions. This is really a supplementary solution. It is not for every credit union. We do not see a cooperative bank being the institution that a credit union gravitates to. There may be a dozen who are very interested who want to operate across the country for various business reasons. We think it is a good alternative to have available.

**Mme DeLaurentiis:** Nous pouvons faire tout ce que les banques font, et même plus dans certains cas. Par exemple, plusieurs caisses disent que le crédit-bail automobile est un créneau important pour elles.

En ce qui a trait à la vente d'assurance au détail, les caisses de Colombie-Britannique sont les seules à pouvoir posséder des agences d'assurance et vendre des produits d'assurance, mais elles doivent le faire dans des endroits séparés, à l'extérieur des succursales.

Les caisses de crédit aimeraient bien pouvoir vendre de l'assurance au détail dans leurs succursales parce que cela leur permettrait d'élargir leur gamme de produits.

Dans le reste du Canada, les caisses de crédit ne sont pas autorisées à détenir des intérêts majoritaires dans des agences d'assurance; elles ne se sont pas lancées sur ce marché. Ce n'est pas le bon modèle pour elles.

Les caisses peuvent toutefois offrir essentiellement la même gamme de produits que les banques.

**Le sénateur Meighen:** Sans se faire accuser de vente croisée, assurément.

**Mme DeLaurentiis:** Il y a des réseaux et de la vente croisée. Ce que nous ne faisons pas, c'est de la vente liée. Mais la vente croisée est une bonne chose, non?

**Le sénateur Meighen:** Vous n'avez pas de problème de vente liée? Il n'y a personne qui dit, par exemple: «Je vais vous accorder un prêt si vous achetez de l'assurance»?

**Mme DeLaurentiis:** Non. Creditor Life est notre produit le plus populaire, qui existe depuis un certain temps. En raison des renseignements à fournir et des exigences à respecter, pour toutes les institutions financières, le client, le particulier et le membre doivent signer. Il n'y a pas d'option négative. Nous n'avons jamais entendu de plaintes à ce sujet-là.

**Le sénateur Meighen:** Pour finir, madame DeLaurentiis, vous dites à la page 3 que le gouvernement fédéral devrait:

2. Continuer à consulter les représentants du secteur financier coopératif afin de poursuivre l'élaboration de la législation fédérale sur les services bancaires coopératifs;

Est-ce que cette législation viserait à compléter les lois provinciales ou à les remplacer?

**Mme DeLaurentiis:** Ce serait un complément. Les caisses de crédit sont assujetties dans une large mesure à la réglementation provinciale. Je ne pense pas que le gouvernement fédéral ait envie de se lancer dans une bataille pour redéfinir qui réglemente ces institutions. Ce serait vraiment un complément. Et ce ne serait même pas pour toutes les caisses. Nous ne voyons pas les coopératives de crédit comme des institutions vers lesquelles gravitent les caisses de crédit. Il y en a peut-être une douzaine qui sont vraiment intéressées à s'étendre dans l'ensemble du pays pour différentes raisons d'affaires. Nous pensons que ce serait une option intéressante.

**Senator Meighen:** Who will regulate the new entity when B.C. and Ontario Centrals get together?

**Mr. Guss:** The provincial centrals are incorporated under provincial law, but five of us are already regulated under federal law, so we already have a relationship with OSFI. The new organization will be incorporated and regulated under federal law. We are becoming a pure bred instead of a hybrid institution.

The provinces will want to have a window on our operations because we will be providing liquidity as described before. It will be important that we share information with the provincial regulators.

**Senator Tkachuk:** Will you be recognized as a bank once your two centrals have merged? Will OSFI recognize you as a bank?

**Mr. Guss:** Philosophically, they will see us as bank, but no. Technically speaking, we have our own legislation called the Cooperative Credit Associations Act. We will become the first credit union to be incorporated under that act that reads like the Bank Act.

**Senator Tkachuk:** How will it work if Saskatchewan wants to join?

**Mr. Guss:** We believe that the changes we are asking for now will open it up for others to come in. I do not want to make any promises, but my view is that with finance and OSFI, we have been methodical in identifying the changes we need. We believe we have identified all of them. You never know what another province will ask for when it is ready to come in. It is possible we will have other requests in the future.

**Senator Tkachuk:** I know that the members a credit union own the credit union. How does it work when you buy five branches and you do not have a membership? Who owns the branches in the meantime? How does that work? Does Credit Union Central buy the branches? I know that you claim to be a grassroots movement.

**Mr. Guss:** It is a question suitable to our very decentralized system. We have distributed decision-making.

**Senator Tkachuk:** You have to whip up the grassroots.

**Mr. Guss:** The grassroots are interested, and it has worked differently in each province. In a couple of provinces, central did make the purchase and held it in an overnight transaction, and then resold to the individual credit unions.

In Ontario when one of our credit unions wanted to buy a couple of branches, we worked with them. However, they made the purchase directly because it was only two branches. It depends on the size and the province, and the provincial laws.

**Le sénateur Meighen:** Qui va réglementer la nouvelle entité quand les centrales de la Colombie-Britannique et de l'Ontario auront été regroupées?

**M. Guss:** Les centrales provinciales sont constituées en vertu des lois provinciales, mais il y en a cinq qui sont assujetties à la réglementation fédérale, ce qui fait qu'elles ont déjà des liens avec le BSIF. La nouvelle organisation sera constituée et réglementée sous le régime fédéral. Ce sera un pur-sang plutôt qu'une institution hybride.

Les provinces vont vouloir avoir leur mot à dire sur nos opérations parce que nous allons fournir des liquidités, comme nous vous l'avons déjà expliqué. Il sera important que nous échangions de l'information avec les agences de réglementation provinciales.

**Le sénateur Tkachuk:** Cette institution sera-t-elle considérée comme une banque après la fusion de vos deux centrales? Est-ce que le BSIF vous considérera comme une banque?

**M. Guss:** En théorie, il va nous considérer comme une banque, mais ce n'est pas tout à fait le cas. Nous avons notre propre loi, la Loi sur les associations coopératives de crédit. Nous allons devenir la première coopérative de crédit constituée sous le régime de cette loi, qui ressemble à la Loi sur les banques.

**Le sénateur Tkachuk:** Qu'est-ce qui va se passer si la Saskatchewan veut se joindre à vous?

**M. Guss:** Nous croyons que les changements que nous réclamons maintenant vont ouvrir la porte à d'autres. Je ne veux pas faire de promesses, mais il me semble que nous avons énoncé méthodiquement, pour les Finances et le BSIF, les changements dont nous avons besoin. Nous pensons les avoir tous énumérés. On ne sait jamais ce que les autres provinces pourraient réclamer quand elles seront prêtes à se joindre à nous. Il est possible que nous ayons d'autres demandes à l'avenir.

**Le sénateur Tkachuk:** Je sais que les caisses de crédit appartiennent à leurs membres. Que se passe-t-il quand vous achetez par exemple cinq succursales qui ne comptent pas de membres? À qui appartiennent ces succursales en attendant? Comment cela fonctionne-t-il? Est-ce que c'est la centrale des caisses de crédit qui achète les succursales? Je sais que vous vous présentez comme un mouvement populaire.

**M. Guss:** C'est une question pertinente puisque notre réseau est très décentralisé. Nous avons réparti les pouvoirs décisionnels.

**Le sénateur Tkachuk:** Vous devez essayer de stimuler vos membres.

**M. Guss:** Les membres sont intéressés, et les choses se sont passées différemment selon les provinces. Dans quelques provinces, la centrale a acheté les succursales dans le cadre d'une transaction à court terme et les a ensuite revendues aux caisses de crédit concernées.

En Ontario, lorsqu'une de nos caisses a voulu acheter quelques succursales, nous avons travaillé avec elle. Elle a toutefois fait l'achat directement parce qu'il y avait seulement deux succursales. Tout dépend de la taille et de la province, ainsi que des lois provinciales.

In the Prairies and B.C. where they did the biggest purchase, in Alberta, Central purchased them, held them for a moment, and then distributed them to the credit unions.

**Senator Tkachuk:** What happens when you get to a town that is served by one bank or two and one of them will be merged out? Who would buy that particular branch? Do you and the local people work that out?

**Mr. Guss:** The local people have to be involved. In a case where the central is doing an overnight transaction, they would not buy a local branch unless a nearby credit union said that it could supply management, take the employees and manage it as a branch. The central would never directly own and manage a retail financial institution or retail branch.

**Senator Hervieux-Payette:** I am curious to know how you sold your merger deal. What was the reaction of your members? How were you allowed to close some of your operations?

Would you inform us about the process and how the decision was made?

**Mr. Guss:** Let me be anecdotal. How did we sell it? I know every town in Ontario like the back of my hand. My colleague in British Columbia knows British Columbia like the back of his hand. My colleagues in all the provinces travel a great deal and visit the credit unions wherever they are and work with them. It is a complex and sophisticated transaction. We are in a very demanding business.

Our decision-making system is democratic. We must talk with our members because they are the people who sit on the boards of the credit unions.

You say that our system moves slowly, but it is democratic and we have worked very hard to build our support. It has taken us two years to achieve this level of support. I am very proud of the hard work we have done.

**Ms. DeLaurentiis:** A large part of the background work was selling a vision of greater efficiency, cooperation, the ability to grow, and to serve a larger market. Fundamentally, the individual credit unions were ready to take on that challenge and recognize that in order to do so, they needed to take the step at a national level to bring their operations together.

The other important point to keep in mind is that as British Columbia and Ontario mergers, we are talking about one entity that represents 60 per cent of the market share. It is a huge accomplishment.

**The Chairman:** Thank you for being with us. We wish you success, and we hope the government gives you fast action. If they do not, come back, and we will try to help.

The committee continued *in camera*.

Dans les Prairies et en Colombie-Britannique, où se sont faites les transactions les plus importantes, et aussi en Alberta, c'est la centrale qui a fait l'acquisition des succursales, qui les a gardées quelque temps et qui les a ensuite remises aux caisses de crédit.

**Le sénateur Tkachuk:** Qu'est-ce qui se passera quand vous arriverez dans une ville desservie par une ou deux banques, dont une sera fusionnée? Qui achètera la succursale? Est-ce que vous vous entendrez avec la population locale?

**M. Guss:** La population locale doit participer à la décision. Dans le cas d'une transaction à court terme, la centrale n'achètera probablement pas de succursale locale à moins qu'une caisse de crédit des environs dise qu'elle peut en assurer la gestion, garder ses employés et l'exploiter comme une succursale. La centrale ne possède et n'exploite jamais directement une institution financière ou une succursale de détail.

**Le sénateur Hervieux-Payette:** Je serais curieuse de savoir comment vous avez fait accepter votre projet de fusion. Quelle a été la réaction de vos membres? Comment avez-vous été autorisés à effectuer certaines transactions?

Pouvez-vous nous expliquer ce qui s'est passé et comment la décision a été prise?

**M. Guss:** Vous voulez savoir comment nous avons vendu l'idée? Personnellement, je connais toutes les petites villes de l'Ontario comme le fond de ma poche, et c'est la même chose pour mon collègue de Colombie-Britannique. Mes collègues de toutes les provinces voyagent beaucoup; ils font la tournée des caisses de crédit, partout où il y en a, et travaillent avec les gens de ces caisses. C'est une transaction très complexe. Nous sommes dans un secteur très exigeant.

Notre système de prise de décision est démocratique. Nous devons parler à nos membres parce que ce sont ces gens-là qui siègent au conseil d'administration des caisses.

Vous dites que notre système bouge lentement, mais il est démocratique, et nous avons travaillé très fort pour nous bâtir des appuis. Il nous a fallu deux ans pour recueillir ces appuis. Je suis très fier de tout le travail que nous avons fait.

**Mme DeLaurentiis:** Le travail préparatoire consistait en bonne partie à faire accepter une vision d'efficacité accrue, de coopération, de capacité d'expansion et d'implantation sur un marché plus vaste. Fondamentalement, les caisses de crédit étaient prêtes, individuellement, à relever ce défi et à reconnaître que, pour en arriver là, elles devaient faire le nécessaire au niveau national pour regrouper leurs opérations.

L'autre point important dont il faut se rappeler, c'est qu'avec la fusion entre la Colombie-Britannique et l'Ontario, nous aurons une entité qui détiendra 60 p. 100 de la part du marché. C'est une énorme réalisation.

**Le président:** Merci d'être venus. Nous vous souhaitons de réussir et nous espérons que le gouvernement agira vite. S'il ne le fait pas, revenez nous voir et nous essaierons de vous aider.

La séance se poursuit à huis clos.



OTTAWA, Thursday, December 5, 2002

The Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce met this day at 11:10 a.m. to examine and report upon the present state of the domestic and international financial system (Canadian perspective to the Enron collapse).

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

[*English*]

**The Chairman:** We are here to continue hearings and examine and report upon the present state of the domestic and international financial system and, in particular, the Canadian perspective to the Enron collapse.

Our witness this morning is Mr. Purdy Crawford, counsel to Osler, Hoskin & Harcourt, LLP.

Good morning, Mr. Crawford. We are happy to have you with us. I know you have a statement to make, and then senators will ask you questions afterwards.

**Mr. Purdy Crawford, Counsel, Osler, Hoskin & Harcourt, LLP:** I have provided copies of my outline to honourable senators. There are two or three articles attached to it that may already be in your file.

I have labelled my discussion "Confidence of Investors in Canadian Capital Markets." As you know, internationally we are often treated like the U.S. whether we like it or not. There is the question of confidence of Canadian investors in Canadian markets and the question of confidence of foreign investors in Canada.

There are a lot of public policy matters that relate more to honourable senators in dealing with confidence of investors in addition to good corporate governance. This country has a great opportunity, as we go forward, to be one of the great wealth creators with the resulting opportunity to have the resources to care for our people, and to help more people elsewhere in the world.

However, I am limiting my comments to areas of corporate governance. I am not aware of any surveys of the international community as to the perception of Canada as a place to invest, and to what extent these surveys relate to corporate governance. I believe the Toronto Stock Exchange may have done some, but it seems to me that in making this decision as to whether we follow the U.S. or to what extent we have a made-in-Canada solution that is an important piece of information. From my varied experience I am convinced that we have better corporate governance in Canada. I am not against the U.S. I think it is one of the great societies of the world, with great people. I am also convinced that the same is true of our security analysts and the employers and issuers to whom they relate.

I make that comment based on a certain amount of experience. Over the years, I have been on the boards of some U.S. public companies. I am on the board of one now and I chair its audit committee. I chaired a committee established by the Canadian

OTTAWA, le jeudi 5 décembre 2002

Le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce se réunit aujourd'hui, à 11 h 10, pour examiner, en vue d'en faire rapport, la situation actuelle du régime financier canadien et international (la perspective canadienne de la faillite d'Enron).

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

[*Traduction*]

**Le président:** Nous poursuivons nos audiences et examinons, en vue d'en faire rapport, la situation actuelle du régime financier canadien et international et, plus particulièrement, la perspective canadienne de la faillite d'Enron.

Nous accueillons ce matin M. Purdy Crawford, qui est avocat-conseil chez Osler, Hoskin and Harcourt, société à responsabilité limitée.

Bonjour, monsieur Crawford. Nous sommes heureux de vous accueillir. Je sais que vous avez une déclaration à faire, après quoi, les sénateurs vous poseront des questions.

**M. Purdy Crawford, avocat-conseil, Osler, Hoskin et Harcourt, s.r.l.:** J'ai fourni des exemplaires de mon exposé aux sénateurs. Vous avez peut-être déjà dans vos dossiers les deux ou trois articles qui y sont annexés.

J'ai intitulé mon exposé «Confiance des investisseurs à l'égard des marchés financiers canadiens.» Comme vous le savez, sur la scène internationale, nous sommes souvent associés aux États-Unis, qu'on le veuille ou non. Il s'agit ici de la confiance des investisseurs canadiens à l'égard des marchés financiers canadiens et de la confiance des investisseurs étrangers à l'égard du Canada.

Il y a beaucoup de questions de politique d'intérêt public qui sont liées, pour les sénateurs, à la confiance des investisseurs, outre la saine régie des sociétés. Notre pays est très bien placé pour devenir l'un des grands créateurs de richesse, ce qui va lui permettre d'avoir les ressources nécessaires pour répondre aux besoins de sa population et aider davantage la population des autres pays du monde.

Cependant, je vais limiter mes propos à ce qui touche la régie des sociétés. À ce que je sache, aucune enquête n'a été effectuée pour savoir comment la communauté internationale perçoit le Canada comme endroit où investir, et je ne sais pas dans quelle mesure ces sondages traitent de la régie des sociétés. La Bourse de Toronto en a peut-être effectué, mais il me semble qu'il serait important d'avoir cet élément d'information pour décider si nous allons suivre les États-Unis ou adopter une solution typiquement canadienne. De par mon expérience polyvalente, je suis persuadé que les sociétés sont mieux régies au Canada, et cela dit sans vouloir offenser les États-Unis qui constituent, je pense, une des grandes sociétés du monde. Je suis aussi persuadé que c'est la même chose dans le cas des analystes en valeurs mobilières ainsi que des employeurs et des émetteurs avec lesquels ils travaillent.

Je parle par expérience. Au cours des années, j'ai fait partie du conseil d'administration de certaines sociétés américaines cotées en bourse. Je suis actuellement membre du conseil d'une entreprise dont je préside le comité de vérification. J'ai présidé

self-regulatory organizations with OSC monitors relating to the standards of analysts. I simply cannot believe that the e-mails, et cetera that we have seen coming out of what we used to call the “top-drawer” firms in New York — the investment dealers — could happen with the calibre of people leading our investment dealer firms in Canada. I am sure it happens to some extent, but I am talking about a question of degree and not a question of black and white.

I am also convinced that our securities laws are as good as those in the U.S., although we may have been lax in enforcing them. I say that partly because of my background and partly because I am currently chairing a committee that is reviewing the securities laws in Ontario. We have published a draft report for comment. We are reviewing the comments and we will finalize our report very soon. Many of our early comments, what I might call the “low cherries,” were picked up by Ontario in their recent draft bill to which I will refer later.

What should we do in Canada to build confidence in our capital markets and respond to initiatives in the U.S.? The markets overtake us. They have perceptions of what is going to happen and they reflect that long before it happens. My guess is that by the time we start completely developing our responses the markets will have long since recovered.

By way of background, there is a lot of recent information that indicates that investors will pay a premium for good governance. The question is, what is good governance? As I am sure you have heard here, if you apply the *Globe and Mail* standards to Enron or to WorldCom, in terms of good governance they would have ranked pretty well.

At least until recently, it has not been possible to demonstrate that there is any correlation between good governance and performance, at least from the perspective of good governance that results from filling in the appropriate blanks. As a matter of fact, there was an analysis done by two professors from Montreal that shows, among other things, that the 25 firms with the best governance scores under-performed the 25 firms with the worst governance scores in the *Globe and Mail* survey. I have another very interesting article entitled “Second Thoughts On Board Independence” and another from the September *Harvard Business Review* entitled “What Makes Great Boards” the make the same case. That may well change as a result of the greater emphasis by institutional investors on the quality of governance. What may well change is that companies with good governance may actually reflect higher value in the markets over time.

The recent legislative developments and stock exchange and SEC rules in the U.S. and their counterparts in Canada are designed to deal with misbehaviour, compromised accounting, fraud, et cetera. They have absolutely nothing to do with creating shareholder value other than in a negative sense. That may be important. If you stop the crooks, at least you maintain the value. In fact, if these laws and rules cause directors to be more

un comité sur les normes des analystes, établi par des organismes canadiens d'autorégulation et composé de responsables de la CVMQ. Je ne peux tout simplement pas croire que les courriels et autres documents envoyés par les sociétés les plus réputées de New York, les cabinets de courtage, pourraient l'être par des gens du calibre de ceux qui dirigent nos maisons de courtage au Canada. Je suis sûr que cela arrive dans une certaine mesure, mais je dis qu'il y a une question de nuance, et que tout n'est pas noir et blanc.

Je suis aussi convaincu que nos lois sur les valeurs mobilières sont aussi valables que les lois américaines, même si nous faisons peut-être preuve de laxisme dans leur exécution. Je dis cela en raison de mes antécédents et aussi parce que je préside actuellement un comité qui examine les lois sur les valeurs mobilières en Ontario. Nous avons rendu public un projet de rapport pour commentaires. Nous étudions actuellement les commentaires reçus et nous allons bientôt présenter la version finale du rapport. La plupart de nos premières observations ont été reprises par l'Ontario dans son récent projet de loi dont je vais parler tout à l'heure.

Que devrions-nous faire au Canada pour que nos marchés financiers inspirent confiance et pour répondre aux initiatives des États-Unis? Les marchés nous devancent. Ils perçoivent ce qui va se passer et réagissent bien à l'avance. Je pense que les marchés vont se rétablir bien avant que nous ayons complètement déterminé comment réagir.

Beaucoup d'informations récentes indiquent que les investisseurs vont payer une prime pour la saine gestion des entreprises. Il faut se demander ce qu'on entend par saine gestion. Comme vous le savez sans doute, si on applique les normes du *Globe and Mail*, Enron ou WorldCom se seraient assez bien classées pour ce qui est de la saine gestion.

Jusqu'à récemment du moins, il n'a pas été possible d'établir de lien entre la saine gestion et le rendement, du moins si on évalue la saine gestion en fonction des bonnes réponses qui sont données. En fait, une analyse effectuée par deux professeurs de Montréal indique, entre autres, que les 25 sociétés ayant obtenu les meilleures notes pour ce qui est de la saine gestion avaient un rendement moins satisfaisant que les 25 sociétés ayant la moins bonne gestion, d'après le sondage du *Globe and Mail*. Deux autres articles intéressants, l'un intitulé «Second Thoughts On Board Independence» et un autre, tiré du numéro de septembre de la *Harvard Business Review*, intitulé «What Makes Great Boards» disent la même chose. La situation peut bien changer étant donné que les grands investisseurs accordent plus d'importance à la qualité de la gestion. Il se peut bien que les sociétés ayant une saine gestion finissent par être mieux cotées sur les marchés.

Les récentes mesures législatives et les règles adoptées par la bourse et la SEC aux États-Unis et par ses homologues canadiens veulent régler les problèmes de mauvaise conduite, de comptabilité de compromis, de fraude, etc. Cela n'a aucun rapport avec la valeur pour l'actionnaire, sauf dans un sens négatif, ce qui peut être important. Si vous arrêtez les escrocs, vous maintenez au moins la valeur. En fait, si les lois et les règles

conservative and cautious, they may be negative to creating better performance. It is a question of a trade-off between risk and certainty or caution.

I am not denying, however, that these developments are not fundamentally important. They are and should be. The integrity of our capital markets requires no less. In this connection, the best thing directors can do to guard against misbehaviour, compromised accounting, fraud, et cetera, is to be satisfied with the values and integrity of the CEO and that the CEO and other seniors officers have spread their values throughout the culture of the organization — that is, they walk the talk. If a director does not trust the CEO, then either the CEO should be gone or the director should get out. I think that is the hallmark of what directors should be looking for in terms of fundamental core values in terms of corporate governance.

We have a high level of corporate concentration in Canada compared with the U.S. We have developed very sophisticated rules to deal with this. Corporations that want good share performance should be scrupulous in dealing with related party transactions and strong independent directors are needed to properly deal with these rules. I am, however, concerned about the tendency to disenfranchise the shareholder. Where I come from, shareholders do and can add value whether they hold 20 per cent, 40 per cent or 60 per cent.

In this connection, the ROB in its ranking of corporate boards treated as non-independent those directors who are from a parent company that controls the public subsidiary. This is wrong. The U.S. rules do not go this far, although — with one exception — major shareholders are treated as non-independent for audit committees.

The Toronto Stock Exchange revised their draft guidelines under date of November 28. I assume they resubmitted them to the Ontario Securities Commission for approval. This would appear to mean that if a controlling shareholder has business relations with the subsidiary, none of the officers or directors of the controlling shareholder would be independent on the board of the public subsidiary. It is only a guideline, but they suggest that the compensation committee should have no representatives from the controlling parent.

That is why I emphasize our sophisticated rules about arm's-length transactions, because I do not think the shareholders should necessarily be disenfranchised in that case. Perhaps a majority of the directors should be independent, but not disenfranchised.

This means that we need a carefully considered solution for Canada for our current issues. I am confident that with the input of this committee and that of many organizations in discussions across Canada, this will happen.

incitent les administrateurs à être plus conservateurs et prudents, elles peuvent nuire au rendement. C'est une question d'équilibre entre le risque et l'assurance ou la prudence.

Je ne nie cependant pas que ces nouvelles mesures ne sont pas fondamentalement importantes. Elles le sont et elles doivent l'être. L'intégrité de nos marchés financiers n'en exige pas moins. À ce sujet, pour prévenir la mauvaise conduite, la comptabilité de compromis, la fraude et le reste, les administrateurs doivent s'assurer des valeurs et de l'intégrité du PDG, et veiller à ce que le PDG et les autres dirigeants aient transmis leurs valeurs à l'ensemble de l'entreprise, c'est-à-dire qu'ils prêchent par l'exemple. Si un administrateur ne fait pas confiance au PDG, soit que le PDG s'en aille, soit que l'administrateur parte. Je pense que ce sont les valeurs fondamentales que les administrateurs doivent rechercher pour ce qui est de la gestion des entreprises.

La concentration des entreprises est beaucoup plus grande au Canada qu'aux États-Unis. Nous avons établi des règles très complexes à ce sujet. Les sociétés qui veulent un bon rendement d'actions doivent être prudentes dans leurs transactions entre entités apparentées, et les administrateurs doivent agir de façon tout à fait indépendante. Je crains toutefois la tendance à aliéner l'actionnaire. Dans mon milieu, les actionnaires peuvent apporter leur contribution, que leur participation soit de 20, 40 ou 60 p. 100.

À ce propos, dans son classement des conseils d'administration des entreprises, le ROB a considéré que les administrateurs venant d'une société mère qui contrôle la filiale cotée en bourse ne sont pas indépendants. C'est une erreur. Aux États-Unis, les règles ne vont pas aussi loin, même si, à une exception près, les grands actionnaires ne sont pas considérés indépendants pour les comités de vérification.

La Bourse de Toronto a révisé les lignes directrices qu'elle propose le 28 novembre. Je présume qu'elle en a soumis la nouvelle version à l'approbation de la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario. Il semblerait que, si un actionnaire contrôlant entretient des relations commerciales avec la filiale, aucun des dirigeants ou des administrateurs de l'actionnaire contrôlant serait considéré indépendant au sein du conseil d'administration de la filiale cotée en bourse. C'est seulement une ligne directrice, mais on propose que le comité de rémunération ne soit composé d'aucun représentant de la société mère contrôlante.

C'est la raison pour laquelle j'attire l'attention sur nos règles complexes concernant les transactions indépendantes parce que je ne pense pas qu'il faudrait nécessairement aliéner les actionnaires dans ce cas. Il faudrait peut-être que la majorité des administrateurs soient indépendants, mais pas privés de leurs droits.

C'est donc dire qu'il faut une solution éclairée pour les affaires courantes du Canada. Je suis sûr que la contribution de votre comité et celle de beaucoup d'organismes de l'ensemble du Canada vont permettre d'en arriver à une solution.

Some people have suggested we should simply adopt the U.S. Sarbanes-Oxley and the New York Stock Exchange rules and move on with it. That is the case, of course, for interlisted companies.

I would like to see, however, a made-in-Canada solution. We should require that a majority of directors of key committees be independent. We should require, and this is only a guideline proposed by the stock exchange, that if a company does not have a non-executive chairman, it should have a lead director or presiding director. "Presiding director" is a term used in the U.S. rules that I think will be mandatory there under Sarbanes-Oxley.

The initiatives taken by the Ontario government in Bill 198 go quite a way to deal with these issues. They include, providing the OSC power to levy fines and order profit disgorgement; raising the maximum court fines from \$1 million to \$5 million; prohibiting market manipulation so as not to have to rely so much on the general public interest power; new rule-making power for the OSC for audit committees; continuous disclosure reviews; civil liability for continuous disclosure; certification of financial statements, and so forth.

We need a less complex regime for smaller corporations that want to resort to the public markets. The market system dictates that we must have a higher level of tolerance for risks for start-up entrepreneurs. It is an interesting and fine balance. You want to encourage the start-up entrepreneurs — the new public companies — to have good governance, but if you go too far in terms of costs or the ability to recruit independent directors for those types of companies it may be negative to our society.

Of course, I conclude by simply saying: One securities regulator for Canada?

**The Chairman:** Thank you for the helpful comment.

**Mr. Crawford:** I am on the record clearly that we should have one and I do not care how it is created. It needs the cooperation of the provinces and of the federal government, ideally. Of course, that is a controversial subject these days. We deal with this quite a bit in our draft report reviewing the securities laws.

You can deal with many of the issues through cooperation among the commissions across Canada, issues such as only one commission dealing with registration, only one commission clearing with prospectuses. You may need legislation to permit inter-delegation or complete what the regulators call "forbearance."

The issue you cannot deal with is policy initiatives responding to problems in the market. I have had much experience on the committee dealing with the way the Canadian securities administrators work. It is a good organization. They made a great contribution. However, now it takes forever because it has to be a compromise. We have B.C. with a very good initiative, trying to simplify the law. We have the CSA working on a

Certains ont proposé de simplement adopter la loi Sarbanes-Oxley des États-Unis et les règles de la Bourse de New York pour régir nos activités. C'est bien sûr les règles qui s'appliquent dans le cas des valeurs internationales.

J'aimerais cependant que nous propositions une solution typiquement canadienne. Nous devrions exiger que la majorité des administrateurs faisant partie des grands comités soient indépendants. Il faudrait exiger, ce qui est seulement une ligne directrice proposée par la bourse actuellement, que, si c'est un dirigeant de l'entreprise qui préside le conseil d'administration, il devrait y avoir un administrateur principal ou un administrateur président, selon l'expression employée dans les règles américaines, ce qui, je pense, sera obligatoire en vertu de la loi Sarbanes-Oxley.

Le projet de loi 198 du gouvernement de l'Ontario propose bien des mesures pour régler ces questions. Il accorde, entre autres, à la CVMO le pouvoir d'imposer des amendes et d'ordonner l'abandon des profits; il augmente de 1 à 5 millions de dollars les amendes maximales imposées par le tribunal; il interdit la manipulation des marchés pour que l'intérêt public général n'exerce pas autant de pouvoir; il accorde à la CVMO le pouvoir d'établir des règles pour les comités de vérification; il prévoit des examens sur l'information continue, la responsabilité civile en cette matière, l'accréditation des états financiers, etc.

Le régime doit être moins complexe dans le cas des petites sociétés qui veulent être cotées à la bourse. Le système de marché nous oblige à avoir un taux de tolérance au risque plus élevé pour les jeunes entrepreneurs. C'est un bon équilibre. On veut encourager les jeunes entrepreneurs — les nouvelles sociétés cotées à la bourse — à avoir une saine gestion, mais ce peut être néfaste pour notre société d'être trop exigeant à leur égard pour ce qui est des coûts et de l'indépendance des administrateurs.

Je vais terminer en posant simplement la question suivante: devrait-il y avoir un organisme de réglementation du commerce des valeurs mobilières au Canada?

**Le président:** Merci de votre exposé.

**M. Crawford:** Je tiens à dire que nous devrions en avoir un, peu importe la façon dont il est créé. Idéalement, il faudrait que le gouvernement fédéral et les provinces collaborent. Évidemment, c'est un sujet controversé de nos jours. Nous discutons en détail de la question dans l'ébauche de notre rapport traitant des lois sur les valeurs mobilières.

On peut régler beaucoup de questions avec la collaboration des différentes commissions du Canada, comme le fait qu'il y ait seulement une commission qui s'occupe de l'enregistrement, et une autre qui approuve les prospectus. Il faudra peut-être légiférer pour permettre la délégation réciproque ou régler la question de ce que les organismes de réglementation appellent l'abstention.

Ce dont on ne peut s'occuper, ce sont les mesures de politique pour répondre aux problèmes du marché. Le comité m'a beaucoup appris sur le travail des Autorités canadiennes en valeurs mobilières. Elles sont bien organisées et font du bon travail. Cependant, les choses s'éternisent parce qu'il faut parvenir à un compromis. La Colombie-Britannique a pris l'heureuse initiative d'essayer de simplifier la loi. De leur côté, les ACVM

uniform act. We have the report that I am involved with, mandated by law but, nevertheless, all going in some different directions. We need some common direction.

**Senator Meighen:** It is always a pleasure to see you before us, Mr. Crawford. Thank you for provided us the benefit, at a very reasonable price, of your expertise. We appreciate it very much. Indeed, now that you are back as counsel for Osler, Hoskin and Harcourt, perhaps you will have more time to share that expertise with us.

You touched on the often-heard cry for one securities regulator for Canada, either in the sense of one organization or a coordinated national organization. To what extent do you think the lack thereof has contributed to what you pointed out was probably a lax enforcement of our securities regulation? To what extent also has lack of resources of the OSC and other regulatory bodies contributed to that lax enforcement?

**Mr. Crawford:** Lack of resources has probably been a factor. However, the reality is that the SEC, in the terms of the size of the country and the number of public companies it has to regulate, does not have the resources that the Ontario Securities Commission does, relatively. Having set up Sarbanes-Oxley and in the process of setting up a new supervisory board for the accounting profession, it does not have the funding from Congress to set it up and get it going.

On the whole, there have been two issues here. Whether it is at the criminal law level, at the OSC level or province level, we seem to take a long, long time to get from investigation to the laying of charges. It seems to take much longer in Canada than in the U.S. I am not an expert in this area. I heard some people discussing it several weeks ago. There needs to be more cooperation among the people in the Department of Justice, or those who deal with criminal law prosecutions, and the provincial level and other investigators. The Department of Justice clearly does not have the resources to prosecute every potential criminal offence, so it should be in a position, working with the provinces, to pick major ones that have precedent value, or to try to liaise with a common approach. One commission defers to another and I am sure this situation has impacted negatively on enforcement.

**Senator Meighen:** In another area, you mention the advisability of having different or less complex rules for smaller companies than for larger. Could you put a little flesh on that bone in terms of where you draw the line between a larger and smaller company, and what areas you would like to see less complex and, therefore, I presume, less onerous rules for smaller companies?

**Mr. Crawford:** I have been thinking about that issue. It really does require quite a bit of work to decide that. It is important that you push new organizations to the capital markets or small organizations that are there today towards higher standards. The United States has some literature coming out now predicting that

cherchent à uniformiser la loi; et il y a le rapport auquel je travaille, qui est exigé par la loi, mais tout le monde s'oriente dans des directions différentes. Il faut adopter une orientation commune.

**Le sénateur Meighen:** C'est toujours avec plaisir que nous vous accueillons, monsieur Crawford. Merci de nous faire profiter de vos conseils à un prix très raisonnable. Nous l'apprécions beaucoup. Maintenant que vous êtes retourné travailler chez Osler, Hoskin & Harcourt, vous aurez peut-être plus de temps pour nous faire part de votre expérience.

Vous avez abordé la question d'un organisme de réglementation du commerce des valeurs mobilières au Canada, qui est souvent réclamé, comme entité unique ou regroupement national coordonné. Dans quelle mesure pensez-vous que l'absence de cet organisme a un lien avec le laxisme avec lequel, comme vous l'avez souligné, la réglementation sur les valeurs mobilières est appliquée? Dans quelle mesure également ce laxisme est-il attribuable au manque de ressources au sein de la CVMO et d'autres organismes de réglementation?

**M. Crawford:** Le manque de ressources est probablement un facteur. Cependant, il reste que la SEC, compte tenu de la taille des États-Unis et du nombre de sociétés cotées en bourse qu'elle doit réglementer, ne dispose pas d'autant de ressources que la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario, de façon relative. Avec la loi Sarbanes-Oxley et la création d'un nouveau conseil qui sera chargé de superviser la profession comptable, elle ne reçoit pas du Congrès le financement nécessaire à ses activités.

Dans l'ensemble, il y a deux problèmes dans ce cas. Que ce soit attribuable au système pénal, à la CVMO ou à la province, le délai entre la tenue de l'enquête et le dépôt des accusations semble beaucoup trop long. Il semble l'être davantage au Canada qu'aux États-Unis. Je ne suis pas expert en la matière. J'ai entendu des gens en discuter il y a quelques semaines. Il doit y avoir plus de collaboration entre les représentants du ministère de la Justice, ou ceux qui s'occupent des poursuites criminelles, et la province et les autres enquêteurs. Le ministère de la Justice n'a pas les ressources pour engager des poursuites dans tous les cas, et il devrait être en mesure, en collaboration avec les provinces, de choisir les causes les plus importantes pour créer des précédents, ou pour essayer d'établir une approche commune. Une commission s'en remet à une autre, et je suis sûr que cette situation a nui à l'application de la loi.

**Le sénateur Meighen:** Sur un autre sujet, vous avez dit qu'il était souhaitable d'avoir des lois différentes ou moins complexes pour les petites sociétés. Pourriez-vous nous dire comment on distingue une petite entreprise d'une grande entreprise et les règles qui, d'après vous, devraient être moins complexes, et j'imagine moins lourdes pour les petites entreprises?

**M. Crawford:** J'ai commencé à réfléchir à la question. Il faut mettre beaucoup d'effort pour y répondre. Il est important d'inciter les nouveaux venus sur les marchés financiers ou les petites entreprises qui y sont déjà à se doter de normes plus élevées. Des documents actuellement publiés aux États-Unis

Sarbanes-Oxley will mean that fewer companies will go public or fewer European companies will list in the United States, and so forth.

It is a question of balancing the desire to have some basic standards with encouraging risk-taking and encouraging entrepreneurs. You need the independent directors. I think the guidelines of the stock exchange require a majority of independent directors. The mandatory part of their proposed rules would require two independent directors. It is often difficult for some entrepreneurs to get independent directors.

Entrepreneurs who go through the venture capital route usually have some guidance in this respect. Some entrepreneurs think that we only need directors to help our letterhead and make us look good. This is the reality, not a criticism. Many entrepreneurs think this way. We must educate them about how older, more senior people with wisdom and background can help them with their business. I do not know where we draw the line, but a line must be drawn.

**Senator Meighen:** You think it can be done and should be done?

**Mr. Crawford:** Yes, I think it can be done.

**Senator Meighen:** You refer frequently to the need and the importance of independent directors. I agree with you. Just to be the devil's advocate, it seems with increasing rules about what constitutes an independent director, it is harder and harder to find this beast. If this so-called independent director's spouse happens to own shares and is the supplier of a company, some would say they are not independent. On it goes.

I would like your comments on our risk of going overboard on our concern about conflicts. I am concerned about conflicts not disclosed. I think if you disclose a conflict, it reduces quite substantially the danger of a conflict. Everyone knows.

We all have our biases, and everyone knows the biases that the legislator said must be disclosed. You are able to judge that person's opinion in the light of that bias. What would be your comments on that?

**Mr. Crawford:** I have a quote on page 4 from Jay Lorsch, a Harvard business school professor:

Independence is a psychological condition as well as a legal one, so you can have directors who are technically independent but don't act that way when they become connected to a board.

We all know cases of strong, powerful directors who call it as they see it who may not be independent in terms of business relationships.

General Electric has recently come up with guidelines in response to the independence issue. They say that if you are on their board and you are a supplier of product to General Electric,

président que la loi Sarbanes-Oxley fera en sorte qu'il y aura moins de sociétés cotées en bourse ou que moins d'entreprises européennes le seront cotées en bourse aux États-Unis, etc.

Il faut trouver un juste équilibre entre établir des normes de base et encourager le risque et les entrepreneurs. Il faut que les administrateurs soient indépendants. Je pense que les lignes directrices de la bourse exigent que la majorité des administrateurs le soient. Selon les règles proposées, il serait obligatoire qu'il y ait deux administrateurs indépendants. Des entrepreneurs ont souvent du mal à en trouver.

Les entrepreneurs qui se lancent dans le capital de risque se font habituellement guider. Certains entrepreneurs ont l'impression que les administrateurs servent seulement à leur donner bonne réputation. Ce n'est pas une critique, c'est la réalité. Beaucoup d'entrepreneurs pensent de cette façon. Il faut leur montrer que des gens d'âge mûr ayant du discernement et de l'expérience peuvent les aider dans leurs affaires. Je ne sais pas comment faire la distinction entre les deux, mais il doit y en avoir une.

**Le sénateur Meighen:** Vous pensez qu'une distinction peut et doit être faite?

**M. Crawford:** Oui, je pense qu'on peut en faire une.

**Le sénateur Meighen:** Vous parlez souvent de la nécessité et de l'importance d'avoir des administrateurs indépendants. Je suis d'accord avec vous. Pour me faire l'avocat du diable, il semble qu'il est de plus en plus difficile d'en trouver parce que les règles à ce sujet sont de plus en plus sévères. Si le conjoint d'un administrateur indépendant détient des parts et est le fournisseur d'une entreprise, l'administrateur n'est plus indépendant. Et il y a d'autres règles.

J'aimerais savoir si vous pensez que nous allons trop loin dans le cas des conflits qui nous préoccupent. Je crains que des conflits ne soient pas divulgués. Je pense que, si un conflit est divulgué, le risque de conflit est considérablement réduit. Tout le monde le sait.

Nous avons tous des intérêts, et nous savons tous quels sont les intérêts qui, d'après le législateur, doivent être divulgués. On peut juger de l'opinion d'une personne à la lumière de ses intérêts. Quel est votre avis là-dessus?

**M. Crawford:** Je cite à la page 4 Jay Lorsch, professeur de la Harvard Business School:

L'indépendance est une condition psychologique et juridique. Vous pouvez avoir des administrateurs qui, techniquement, sont indépendants, mais qui ne donnent pas l'impression de l'être quand ils sont nommés à un conseil.

Nous connaissons tous des administrateurs fort influents et puissants qui n'ont pas peur de dire ce qu'ils pensent, mais dont l'indépendance n'est pas garantie.

La General Electric a établi, récemment, des lignes directrices sur l'indépendance des administrateurs. D'après ces lignes directrices, si vous faites partie du conseil d'administration de la

if it is one per cent or more of your sales in total, you are *prima facie* not independent, although the board can still determine that you might be independent.

The rules are getting complex. For example, the early ruling of the SEC said that if a director had any child, offspring, working for the company on which you were a board member, you would not be independent. They have changed that now to an officer or an executive officer. That is interesting.

I am not sure what the New York Stock Exchange is doing and what Sarbanes-Oxley does, but I think it is important to require all the directors of all the major committees — nominating, governance, compensation and audit — to be independent. Even if you have a majority of independent directors, but you have four or five who are not independent, if you are not on one of those committees, your contribution as a director is significantly lessened. I would not go beyond a majority, and I would be careful about the definition.

**Senator Kroft:** When we began the work of this committee this past June, we spoke to officials from the Toronto Stock Exchange, the OSC and others about the question of where we should stand. On the one hand should we become a haven for being the higher standard, and, therefore, we would be attractive because we would be seen as being the place where everybody knew they could get a fair shake. On the other hand, if were too strict, we may be a bit of an obstacle for investors or people who wanted to do public financing. This has become a complicated watching people move back and forth through this spectrum.

I was interested in picking up a question you were asking today about how we are perceived as a market. It would be valuable to have that kind of information if does exist. The lead story in the *Financial Times* of this morning stated that the chairman of the New York Stock Exchange in a speech yesterday warned that the United States corporate governance rules will seriously damage the NSE's business by deferring foreign companies from listing in the United States. If the New York Stock Exchange has concerns about not being an attractive and competitive place, then that, obviously, has implications for us. We should know where we stand on that spectrum of attractiveness.

You have raised that point, underscoring that we should have that information.

I would like to go to the area of compensation, although that is not a subject that you have raised in your notes.

**Mr. Crawford:** Yes.

**Senator Kroft:** This is within your scope of governance that you said you wanted to focus on.

In view of the things that have created our preoccupation here, it has become increasingly obvious to me that they would not have happened if the obscene scale of the potential reward did not put amazing temptation in the path of people who otherwise

société, que vous fournissez des produits à la General Electric, que ces produits représentent au moins 1 p. 100 de votre chiffre d'affaires, vous n'êtes pas, à première vue, un administrateur indépendant, bien que le conseil puisse juger que vous l'êtes.

Les règles sont de plus en plus complexes. Par exemple, la SEC a statué, dans un premier temps, que l'administrateur qui siège au conseil d'administration d'une entreprise et qui a un enfant qui travaille pour cette même entreprise ne peut être considéré comme un administrateur indépendant. La SEC a aujourd'hui modifié cette règle de manière à ce qu'elle s'applique aux cadres ou aux cadres dirigeants. Je trouve cela intéressant.

Je ne sais pas ce que disent à ce sujet la Bourse de New York et la loi Sarbanes-Oxley, mais il est important, à mon avis, que les administrateurs qui font partie de comités importants — c'est-à-dire les comités de nomination, de régie, de rémunération, de vérification — soient indépendants. Même si vous comptez une majorité d'administrateurs indépendants, et quatre ou cinq qui ne le sont pas, si vous ne faites pas partie d'un de ces comités, votre contribution en tant qu'administrateur sera grandement réduite. Je m'en tiendrais donc à la règle de la majorité, et je définirais celle-ci avec soin.

**Le sénateur Kroft:** Quand nous avons commencé notre étude, en juin, nous avons sollicité l'avis des représentants de la Bourse de Toronto et de la CVMO, entre autres, sur la position à adopter. Devons-nous servir de modèle et imposer des normes sévères, ce qui encourageait les investisseurs à faire affaire avec nous puisque nous serions perçus comme un endroit où tout le monde est traité de façon équitable? Devons-nous prendre garde de ne pas imposer des normes trop sévères, pour éviter que les investisseurs ou les responsables du financement public nous perçoivent comme un obstacle? Il est difficile de prendre une décision dans ce contexte.

Vous avez abordé un point intéressant, soit la perception qu'on a du marché canadien. Il serait utile d'avoir des renseignements là-dessus, s'ils existent. Le *Financial Times* a déclaré, ce matin, en manchette, que le président de la Bourse de New York a indiqué, hier, dans un discours, que les règles de régie des entreprises adoptées par les États-Unis vont nuire à la Bourse de New York parce qu'elles vont dissuader les sociétés étrangères de s'inscrire à la bourse américaine. Si la Bourse de New York craint de ne pas être considérée comme un lieu de transaction intéressant et concurrentiel, nous allons en ressentir les effets. Nous devrions savoir à quoi nous attendre dans ce contexte.

Vous avez soulevé ce point et insisté sur le fait que nous devrions avoir accès à ces renseignements.

J'aimerais vous parler de la rémunération, même si vous n'avez pas abordé le sujet dans votre exposé.

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

**Le sénateur Kroft:** Cela cadre avec le principe de régie sur lequel vous voulez focaliser.

Il m'apparaît de plus en plus évident que les incidents qui sont à l'origine du problème auquel nous sommes confrontés aujourd'hui n'auraient pas eu lieu si les personnes qui, autrement, auraient eu un comportement tout à fait correct, ne

might have conducted themselves in a perfectly appropriate fashion. I would like to invite you to put the issue of compensation in some sort of context for us. Where do you feel it stands in the importance of issues that we have to deal with? What do you think the Canadian issue is as compared with the U.S. issue in this regard? Could we have some dialogue on the subject of compensation?

**Mr. Crawford:** Until Enron and WorldCom, et cetera, my great interest was and is human resources and people and leadership programs and development of people within companies, and therefore compensation.

There is a good study that compares very favourably to the work of the Canadian Council of Chief Executives. A committee studied the area of compensation. Clearly, the compensation in the U.S. has gone much too far. I used to be in favour of, for example, options for directors. I am not sure I am any more. If you have director or officer compensation, you have to value the options, and if the total package is reasonable, there is nothing wrong with options unless you can exercise them quickly.

It seems to have been a problem in the U.S. that officers were getting huge numbers of options, pushing up the stock, dumping the options and taking the big profit, which later went down. There has been some of that in Canada, too, although I do not think it was deliberate in the case of one of our major companies.

It is very troublesome. We get the surveys from the compensation consultants, and they sort of jack one another up because they measure the comparable companies in a never-ending cycle. On the other hand, the problem in Canada is that we are very much one market with the U.S., and we have to recruit people from the world, or at least from North America, and we have to deal with the compensation levels of the U.S. I do not think we have gone nearly as far in Canada, but when you have an integrated Canadian-U.S. operation and U.S. employees, you have to pay close attention.

Can you outlaw compensation? They tried to do it through the tax system in the U.S. If compensation was more than so many dollars, you could not get a deduction, but it has not made a difference. Certainly, this committee could state something very strongly about the responsibility of directors to keep this under control.

I am fortunate in a sense. My involvement with boards of directors in practically all the cases is with people whose integrity I trust. We review the performance of the CEO, retain our own compensation consultants where we think it is advisable and try to bring some discipline to it in terms of compensation.

One thing to do with options for officers is to have a long vesting time over time — perhaps so many a year for five years — and also have performance conditions. They cannot vest unless certain performance criteria are met. That is where I and most of

s'étaient pas laissées tenter par les récompenses exagérées qu'on leur avait fait miroiter. Je voudrais que vous nous parliez un peu de la rémunération. Est-ce cette question, à votre avis, est importante? Est-ce que le problème est aussi grave au Canada qu'il ne l'est aux États-Unis? Pouvons-nous en discuter un peu?

**M. Crawford:** Avant que ne surviennent les faillites d'Enron et de WorldCom, entre autres, ce qui m'intéressait avant tout, c'étaient les ressources humaines, les programmes de leadership, le perfectionnement des employés et, donc, la rémunération.

Il y a un comité qui a réalisé une excellente étude sur la rémunération et qui arrive aux mêmes conclusions que le Conseil canadien des chefs d'entreprises. Il est évident qu'on est allé trop loin aux États-Unis. J'étais d'accord avec l'idée, par exemple, d'offrir des options d'achat d'actions aux administrateurs. Or, je ne sais plus si c'est une bonne chose. Quand vous offrez un régime de rémunération aux administrateurs ou aux cadres, vous devez établir la valeur des options que vous offrez. Si celle-ci est raisonnable, il n'y a rien de mal à les offrir, à la condition que vous puissiez les exercer rapidement.

Le problème aux États-Unis, c'est que les dirigeants se voyaient offrir un grand nombre d'options d'achat d'actions, ce qui faisait augmenter le prix des actions, qu'ils écoulaient ensuite en réalisant de gros profits, avant que leur prix ne chute. On a assisté au même genre de scénario au Canada, bien que, dans le cas d'une des grandes entreprises, le geste n'était pas délibéré.

Je trouve la situation très inquiétante. Nous recevons les résultats des études qu'effectuent les experts-conseils en rémunération, qui s'emploient constamment à mesurer la performance de sociétés comparables. Par ailleurs, le marché canadien étant lié de près au marché américain, nous devons recruter des personnes de toutes les régions du monde ou, du moins, de l'Amérique du Nord, et tenir compte de la rémunération qui est offerte aux États-Unis. Le Canada n'est pas allé aussi loin que les États-Unis dans ce domaine, mais quand on a des entreprises qui opèrent sur les marchés canadien et américain et qui emploient des travailleurs américains, il faut faire très attention.

Pouvons-nous interdire les systèmes de rémunération? Ils ont essayé de le faire, aux États-Unis, par le biais du régime fiscal. Si la rémunération dépassait x nombre de dollars, vous n'aviez pas droit à une déduction. Toutefois, cela n'a rien changé à la situation. Le comité pourrait recommander que les administrateurs exercent un contrôle là-dessus.

J'ai de la chance, dans un sens. Je fais affaire avec des conseils d'administration qui, dans presque tous les cas, sont composés de personnes intègres. Nous examinons le rendement des PDG, recrutons nos propres experts-conseils en rémunération quand cela s'impose, et essayons de garder la haute main sur le régime de rémunération.

Concernant les options d'achat d'actions, on pourrait fixer une période d'acquisition assez longue — on pourrait en acquérir tant par année pendant cinq ans — et instituer des critères de rendement. Les dirigeants ne recevraient des options d'achat



the boards I am involved with are now — not always successfully. You cannot get the options unless you meet certain performance criteria over a fairly long period of time. That is a fairly good regime.

Another thing to do, which is more akin to ownership, is to have restricted stock. Again, you have the stock, but you cannot get it unless certain performances are met. However, it is ownership and your value is up and down, unlike options, where people argue you do not have any downside.

**Senator Kroft:** We recognize that even the best, well-meaning CEO or boards are under pressures in these areas. Regarding the appropriateness of some regulation that allows people to have a reference point — whether it is the length of term of options before they can realize or whether it is performance related — that would bring discipline to it, is there a place for building that into law or regulation? Is it a matter of, over time, trying to affect the corporate culture?

**Mr. Crawford:** I would say some of each, maybe. It is partly corporate culture. You may be able to regulate, for example, the terms of options. My own approach to compensation is that I like the base salary reasonably low, and the annual incentive and the long-term options, or whatever else, to have really tough performance criteria. If the CEO and his people perform well, they can make quite a bit of money, but there is a lot around to pay for it. If they do not perform well, you have a salary somewhat below the medium. You could regulate more options terms. It is hard to regulate how much you can pay someone in this North American market.

**The Chairman:** Is it up to our committee to talk about such things, or is that a stock exchange matter?

**Mr. Crawford:** It would be appropriate for your committee to say something.

**The Chairman:** It would be in general terms without getting down to specifics.

**Mr. Crawford:** You cannot get down to specifics. It is more of a warning to directors about this issue. There is an issue with the stock exchange, just as the New York Stock Exchange is worried about losing listings — and properly so, from what I read about what is happening in Europe and the London exchange now attracting North American companies.

On the other hand, stock exchanges, having gone public, have a bit of a conflict, particularly the Toronto Stock Exchange. I see no evidence that they are not handling it carefully, but the reality is that it is there. Maybe the best course of action is to have the highest possible rules and attract listings, but someone from Europe with a different culture probably will not see it that way.

d'actions que s'ils remplissent certains critères. C'est la solution que je propose à la plupart des conseils d'administration auxquels je siège — sauf qu'elle n'est pas toujours bien accueillie. Vous ne pouvez avoir droit aux options que si vous remplissez certains critères de rendement sur une longue période. C'est un régime assez efficace.

On peut aussi, par exemple, offrir des actions spéciales. Encore une fois, vous avez accès aux actions, sauf que vous devez pour cela remplir certains critères. Toutefois, les actions vous appartiennent et leur valeur augmente et diminue, ce qui n'est pas le cas des options d'achat d'actions, où le risque de baisse est inexistant.

**Le sénateur Kroft:** Nous sommes conscients du fait que les PDG ou les conseils d'administration efficaces et bien intentionnés subissent des pressions dans ces domaines. Pour ce qui est de l'idée d'établir des paramètres — qu'il s'agisse de l'imposition d'un délai avant que les options d'achat d'actions ne puissent être exercées ou l'imposition de critères de rendement — pour éviter tout dérapage, est-ce que ces paramètres figureraient dans une loi ou dans un règlement? Est-ce qu'il faudrait, à long terme, essayer de changer la culture d'entreprise?

**M. Crawford:** Il faudrait adopter un ensemble de mesures et changer, en partie, la culture d'entreprise. On pourrait, par exemple, réglementer la durée de vie des options. En ce qui me concerne, j'aimerais qu'on fixe un salaire de base peu élevé, qu'on accorde des incitatifs annuels ainsi que des options à long terme, et qu'on impose des critères de rendement assez sévères. Le PDG et ses employés, s'ils affichent un bon rendement, vont gagner beaucoup d'argent, parce qu'il y en a beaucoup à distribuer. S'ils n'affichent pas un bon rendement, leur salaire sera inférieur à la moyenne. On peut réglementer la durée de vie des options, parce qu'il est plus difficile de réglementer le salaire versé à une personne dans le marché nord-américain.

**Le président:** Est-ce au comité de discuter de tout cela, ou est-ce une question qui relève plutôt des marchés boursiers?

**M. Crawford:** Il serait bon que le comité aborde la question.

**Le président:** On le ferait de façon très générale, sans entrer dans les détails.

**M. Crawford:** Vous ne pouvez pas entrer dans les détails. Il s'agirait plutôt de donner un avertissement aux administrateurs. Il existe un problème au niveau des bourses. La Bourse de New York craint de perdre des sociétés qui sont inscrites sur le marché boursier — et elle a raison, parce que j'ai appris que les bourses en Europe et à Londres attirent maintenant des entreprises nord-américaines.

Par ailleurs, les marchés boursiers, du fait qu'ils sont publics, éprouvent certaines difficultés. La Bourse de Toronto fait partie de ceux-ci. Rien ne prouve qu'ils ne s'attaquent pas au problème de façon adéquate. Toutefois, le problème est bien réel. Il faudrait peut-être établir des règles très strictes afin d'augmenter le nombre de sociétés inscrites à la bourse, mais il se peut qu'un Européen ayant une culture différente ne voie pas les choses de la même façon.

**Senator Angus:** Whereas I agree that bad corporate governance is not the only thing affecting investor confidence. Certainly, there was a bubble that burst, whether it was Enron or WorldCom or companies such as JDS or Nortel in Canada where there was not even fraud necessarily. The shareholders suddenly threw up their hands, and they do not believe the numbers any more and so forth. What you are doing in this area is very good.

With respect to the solution you mention for Canada vis-à-vis the Sarbanes-Oxley U.S. solution, I read this morning that Gordon Nixon said something along those lines in a speech yesterday.

I would like to approach my question from your own personal experience as chairman of the audit committee of a U.S. public company. I am not sure I know all of your background, but my guess is that you would not qualify, strictly speaking, under Sarbanes-Oxley to be chairman of an audit committee in a U.S. public company. Would I be right?

**Mr. Crawford:** There are two tests. I would not be disappointed if I did not qualify.

**Senator Angus:** I am sure you would not.

**Mr. Crawford:** There are two tests. You have to have an accounting expert. I certainly do not qualify as that, and, as a matter of fact, the SEC in the last two or three days has come out with some guidelines on that. It is a long, complicated definition, by the way. Then you have to be — the term is not “sophisticated about accounting,” but another one.

**Senator Angus:** It is “financially literate.”

**Mr. Crawford:** Whether I qualify as being financially literate, God only knows. People at the company I am involved with and their advisers seem to think I do.

**Senator Angus:** I do as well. However, that is only to be a member of the committee, not to be chair.

**Mr. Crawford:** That is only to be a member; that is correct.

**Senator Angus:** Your case makes the point of how stupid Sarbanes-Oxley is. Here is a person like yourself with not only tremendous experience in management as the CEO of a huge international public company, Imasco, and all your experience on boards and as a councillor to securities commissions and so on. I, as a shareholder, frankly, would feel comfortable if you were chairing or playing a key role on the audit committee or the corporate governance committee or the comp committee of any company I am investing in.

Yet, with Canadian companies that are inter-listed with the U.S., if we applied, I think we would technically have to meet Sarbanes-Oxley. You will have to hire a bunch of chartered accountants to be on your audit committee who may not have any of the kind of the experience you need.

**Le sénateur Angus:** Il est vrai que les pratiques de gestion, quand elles laissent à désirer, ne constituent pas le seul facteur qui mine la confiance des investisseurs. La bulle a éclaté, que ce soit dans le cas d'Enron ou de WorldCom, ou d'entreprises comme JDS ou Nortel au Canada, où il n'y a pas nécessairement eu fraude. Les actionnaires ont perdu espoir et ne croient plus aux chiffres, ainsi de suite. Ce que vous faites dans ce domaine est positif.

Pour ce qui est de la position que le Canada devrait adopter à l'égard de la loi américaine Sarbanes-Oxley, j'ai lu ce matin dans les journaux que Gordon Nixon avait proposé la même chose, hier, dans un discours.

J'aimerais en savoir un peu plus sur le rôle que vous avez joué à titre de président du comité de vérification d'une société ouverte américaine. Je ne connais pas bien vos antécédents, mais je pense que nous ne pourrions plus, en vertu de la loi Sarbanes-Oxley, assumer la présidence d'un comité de vérification au sein d'une société ouverte américaine. Est-ce exact?

**M. Crawford:** Il faut remplir deux critères. D'ailleurs, je ne serais pas déçu si je n'étais pas choisi.

**Le sénateur Angus:** J'en suis certain.

**M. Crawford:** Il faut remplir deux critères. Il faut d'abord être expert comptable, ce que je ne suis pas. En fait, la SEC a émis des lignes directrices à ce sujet au cours des deux ou trois derniers jours. La définition est très longue et complexe. Il faut aussi — j'oublie quel est le terme exact — avoir de bonnes connaissances en comptabilité.

**Le sénateur Angus:** Être un spécialiste des questions financières.

**M. Crawford:** Je ne sais pas si je suis un spécialiste des questions financières, mais c'est ce que pensent les employés et les conseillers de l'entreprise avec qui je fais affaire.

**Le sénateur Angus:** Je pense la même chose. Toutefois, vous devez posséder ces compétences pour faire partie du comité, non pas pour le présider.

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

**Le sénateur Angus:** On voit à quel point la loi Sarbanes-Oxley est ridicule. Vous possédez une vaste expérience en matière de gestion du fait que vous avez été PDG d'une importante société ouverte internationale, soit Imasco, et vous possédez aussi beaucoup d'expérience comme membre de conseils d'administration, conseiller des commissions des valeurs mobilières, ainsi de suite. Franchement, en tant qu'actionnaire, je serais très heureux de vous avoir comme président du comité de vérification ou de rémunération.

Les entreprises canadiennes qui sont intercotées sur le marché boursier américain vont être obligées, en théorie, de répondre aux exigences de la loi Sarbanes-Oxley. Vous allez être obligé d'embaucher plusieurs comptables agréés au sein du comité de vérification, des comptables qui ne possèdent peut-être pas le genre d'expérience que vous recherchez.

**Mr. Crawford:** I have been going through that, restructuring a board that is coming out of CCAA, and the bondholders are putting in the directors. We have quite a lineup of good directors, but we have not got our accounting expert yet. Everyone we have turned up so far that were good had conflicts.

It is a bit like Senator Kroft's broader perspective. Generally, in terms of attracting investors to the Canadian capital markets, we need to show a good image to the world. We can do things well and maybe better than the U.S. and not go to the extremes. This is the way it often happens in legislation. The outlawing of any loans or even assisting — not guaranteeing but assisting in getting loans — is overkill. You should outlaw people who use their company for their bank, which has happened in Canada, too, as you have noticed recently. However, to say that home help for moving and all those loans are illegal is overkill.

**Senator Angus:** It is. I agree. I also heard you, in answer to Senator Meighen, talk about taking the comp committee, the audit and the HR, and the governance focused in Sarbanes-Oxley. Are you saying a majority are independent, as opposed to every one of them being so-called independent? As you point out, and this last paper in your bundle on what is an independent director is interesting. They have taken it to ridiculous lengths.

Gordon Nixon seems to be recommending some kind of international agreement between Canada and the U.S. that recognizes that we are a different place, with a different economy, a different corporate structure, and even different capital markets. Therefore, there should be a "Canadian" way of doing it. How close do you think we are to that? Do you think that for now, at least, in our Canadian public companies listed in the United States, we must have word-for-word compliance?

**Mr. Crawford:** I read Mr. Nixon's comments. The possibility, within any reasonable time frame, of getting the type of agreement that he is talking about, which would permit a made-in-Canada solution even for the inter-listed companies, is not likely to happen. After all, the shot is being called here in the president's office. It has some relevance to our Canadian position.

**Senator Angus:** Is it your understanding that there is a lead time, say February or March next year, or are these inter-listed companies already tied down to the words of Sarbanes-Oxley?

**Mr. Crawford:** I can only say is that various provisions become effective on different dates. For some, there is quite a long lead time; for others there is not. I do not have it. I am not able to articulate the various effective dates.

**Senator Angus:** There is still a bit of hope?

**Mr. Crawford:** Yes.

**M. Crawford:** J'ai participé à la restructuration d'une entreprise dans le cadre de la CCAA, et ce sont les créanciers obligataires qui désignent les administrateurs. Nous avons plusieurs excellents administrateurs, sauf que nous n'avons pas encore trouvé un expert comptable. Tous ceux que nous avons trouvés jusqu'ici sont excellents, sauf qu'ils ont des conflits d'intérêts.

Je reviens à ce qu'a dit le sénateur Kroft. Nous devons, de manière générale, projeter une image positive si nous voulons attirer les investisseurs dans nos marchés financiers. Nous sommes capables de bien faire les choses, peut-être encore mieux que les Américains, sans exagérer. C'est ce qui arrive souvent sur le plan législatif. Interdire l'octroi de prêts ou toute forme d'aide — non pas garantir, mais aider à obtenir des prêts — est une mesure excessive. Il faut interdire aux personnes de considérer l'entreprise comme une banque, et c'est ce que nous avons fait au Canada, comme vous l'avez noté récemment. Toutefois, il est exagéré de dire que toute forme d'aide en vue d'obtenir des prêts est illégale.

**Le sénateur Angus:** C'est vrai. Je suis d'accord. Vous avez parlé, en réponse à une question du sénateur Meighen, du comité de rémunération, du comité de vérification, des ressources humaines, du principe de régie sur lequel focalise la loi Sarbanes-Oxley. Êtes-vous en train de dire que la majorité seulement des administrateurs sont indépendants, qu'ils ne le sont pas tous? C'est ce que vous laissez entendre. Ce que vous dites sur l'administrateur indépendant, à la dernière page, est intéressant. Je trouve qu'ils sont allés un peu loin.

Gordon Nixon propose que le Canada et les États-Unis signent une entente internationale qui tient compte du fait que notre économie, notre structure organisationnelle, nos marchés financiers sont différents. Par conséquent, il faudrait trouver une solution typiquement canadienne. Sommes-nous sur le point d'en trouver une? Croyez-vous que les sociétés canadiennes inscrites à la bourse américaine devraient se conformer en tous points à cette loi?

**M. Crawford:** J'ai lu les commentaires de M. Nixon. Il est peu probable qu'on arrive, à l'intérieur d'un délai raisonnable, à conclure le genre d'entente qui nous permettrait d'appliquer une solution typiquement canadienne aux sociétés canadiennes qui sont intercotées sur le marché boursier américain. Après tout, c'est le président qui décide, et cette décision influe sur notre politique.

**Le sénateur Angus:** A-t-on fixé un délai, disons février ou mars 2003, ou est-ce que les sociétés intercotées doivent déjà se conformer aux dispositions de la loi Sarbanes-Oxley?

**M. Crawford:** Tout ce que je peux dire, c'est qu'il y a diverses dispositions qui entrent en vigueur à des moments différents. Dans certains cas, le délai est assez long, dans d'autres, non. Je n'ai pas ces données avec moi. Je ne peux vous indiquer quelles sont les diverses dates d'entrée en vigueur.

**Le sénateur Angus:** Est-ce qu'il y a encore un peu d'espoir?

**M. Crawford:** Oui.

**Senator Angus:** When we first got into all this talk about corporate governance, going right back to the Dey report, it became in vogue. That is probably one of the reasons that Canada got ahead of the U.S., as you pointed out. One of the big points being made was the separation of the CEO and chairman. I am hearing around the corporate governance circuit that maybe this is not such a big deal after all, provided you have a strong lead director and a process for in camera meetings for independent dealing with the management by the board. That is, whether or not you have a non-executive chairman perhaps is not is the nearly as important as people thought it would be for a while. Could you comment?

**Mr. Crawford:** I agree with that. That is my view. We all know cases where the non-executive chairman is not as strong or as independent as some of the other directors, but life is complicated.

**Senator Angus:** Is it true that in the United States the concept of the CEO and the chairman being the same person is much more prevalent?

**Mr. Crawford:** Yes. I got into a debate about that in a board meeting about three weeks ago in New York. I made the suggestion that if we do not have an independent chairman, maybe we should have a leader presiding director. They all looked at me as if I were some radical from the north, rather than a small C conservative.

**Senator Angus:** My last question is on this subject of the independent chair. It is on your point of it being a global economy or an intertwined economy these days. You said U.S. standards must be applied on compensation levels. In like fashion, when you are recruiting new senior management for many of these companies, there simply is not a wealth of talent in Canada and you have to go to the United States. In my experience, I am finding at the top level they will not come unless they can be both the president and the CEO. Do you find that as well?

**Mr. Crawford:** To some extent, yes, I agree with that.

**Senator Angus:** It is not the end of the world, is it?

**Mr. Crawford:** No, it is not the end of the world.

**Senator Oliver:** Mr. Crawford, in preparation for your visit today, I reread a chapter in Bill Dimma's new book on corporate governance last night dealing with director accreditation. I know that you are familiar with that. In the book, he listed a number of objections that senior CEOs and directors had to the thought of it.

One of the articles you gave us today in your package is, "What Makes Great Boards Great," from the *Harvard Business Review*. In view of my suggestion about director accreditation, I would

**Le sénateur Angus:** On a commencé à parler de la régie d'entreprise dans le rapport Dey, et cette expression est, depuis, très à la mode. C'est pour cette raison, sans doute, que le Canada a damé le pion aux États-Unis, comme vous l'avez signalé. On a séparé les fonctions de PDG et de président. On semble dire dans le milieu que la régie d'entreprise ne pose pas vraiment de problème, pourvu qu'on ait un bon administrateur principal et que le conseil d'administration tienne des réunions publiques. Le fait que le président soit, ou non, membre du conseil n'a peut-être pas vraiment d'importance. Qu'en pensez-vous?

**M. Crawford:** Je suis d'accord. C'est ce que je pense. Il y a des cas où le président ne fait pas partie du conseil et n'est pas aussi influant ou indépendant que certains autres administrateurs. C'est compliqué.

**Le sénateur Angus:** Est-il vrai qu'aux États-Unis, le PDG et le président n'est habituellement qu'une seule et même personne?

**M. Crawford:** Oui. J'ai eu une discussion là-dessus il y a trois semaines de cela, lors d'une réunion d'un conseil d'administration, à New York. J'ai dit qu'à défaut d'avoir un président indépendant, il faudrait peut-être avoir un administrateur président. Ils m'ont tous regardé comme si j'étais un extrémiste venu du Nord, une personne aux tendances conservatrices.

**Le sénateur Angus:** Ma dernière question concerne l'indépendance du président. Elle a rapport avec ce que vous avez dit au sujet de l'économie mondiale ou de l'économie interliée. Vous avez dit que les normes américaines doivent s'appliquer aux niveaux de rémunération. Ainsi, quand on recrute de nouveaux cadres supérieurs pour bon nombre de ces entreprises, il n'y a tout simplement pas d'abondance de talents au Canada et il faut se tourner vers les États-Unis. Je constate moi-même qu'au niveau supérieur, les candidats ne se ruent pas à la porte s'ils ne peuvent être à la fois président et chef de la direction. Avez-vous observé le même phénomène?

**M. Crawford:** Jusque dans une certaine mesure, je suis d'accord avec ce que vous dites.

**Le sénateur Angus:** Ce n'est pas la fin du monde, n'est-ce pas?

**M. Crawford:** Non, ce n'est pas la fin du monde.

**Le sénateur Oliver:** Monsieur Crawford, pour me préparer à notre rencontre d'aujourd'hui, j'ai relu un chapitre du nouveau livre de Bill Dimma sur la régie d'entreprise, hier soir, notamment celui qui porte sur l'accréditation des administrateurs. Je sais que vous connaissez cet ouvrage. L'auteur énumère plusieurs des motifs pour lesquels les premiers dirigeants et les administrateurs sont opposés au principe de l'accréditation.

Un des articles que vous nous avez distribués aujourd'hui dans votre documentation, intitulé «What Makes Great Boards Great», est tiré du *Harvard Business Review*. Étant donné ce

like to read two or three lines from that on page 107 and ask you to comment on it. Mr. Sonnenfeld states:

Patrick McGurn of Institutional Shareholder Services, like other expert observers, has frequently questioned the financial literacy of troubled companies' audit committee members. It's certainly true that many board members have their jobs because they're famous, rich, well connected — anything but financially literate. But just as many board members have the training and smarts to detect problems and somehow fail to do their jobs anyway.

In light of that comment with the paper you submitted to us today to read, could you comment on the concept of accreditation?

**Mr. Crawford:** I happen to agree with Bill Dimma. As long as you grandfather old guys like myself, there should be a process. I think it is one of those things that must develop. I would not make it mandatory at the start, but in looking for new directors, there should be a process of accreditation.

As you know, some institutions have provided partial funding to help the Institute of Corporate Directors to set up a program, in conjunction with the Schulich School of Business, to develop that program. I think it is well worthwhile.

I also had dinner one night this week with Dean Ross from McGill. He is looking to develop the McGill management school or something like that. I think that is very worthwhile. It should happen.

**Senator Oliver:** I would like to know from you some of the things that you think would be prerequisites in such a course as that. At one conference I went to on corporate governance, one thing they said is that you always must begin by having someone like yourself, who is a well-known, very experienced director, to be there at those schools and at those courses to give training for best practices.

I suppose that something in terms of financial literacy would be another thing that should be there. What other things would you say would be material?

**Mr. Crawford:** Certainly in the financial area in a private sector profit-making company, the bottom line begins and ends with numbers. Yes, strategy and human resources is important, but if you do not have a grip on the numbers, you have a problem. I went through this myself. If you do not understand the numbers and you let a couple of board meetings go by, then you are reluctant to ask the question. The financial part of it is important.

que j'ai suggéré au sujet de l'accréditation des administrateurs, j'aimerais vous lire deux ou trois lignes de cet article, à la page 107, et vous demander ce que vous en pensez. M. Sonnenfeld écrit:

Patrick McGurn, de l'Institutional Shareholder Services, comme d'autres experts, a souvent mis en question la littéracie financière de membres du comité de vérification d'entreprises en difficulté. Il est certes vrai que de nombreuses personnes nommées au conseil d'administration le sont parce qu'elles sont connues, riches et bien branchées — qu'elles sont tout sauf compétentes sur le plan financier. Par contre, tout autant d'administrateurs ont la formation et les connaissances voulues pour détecter les problèmes et eux non plus ne font pas bien leur travail.

À la lumière de cette observation qui se trouve dans la documentation que vous nous avez soumise aujourd'hui, pourriez-vous nous donner votre opinion au sujet de la notion d'accréditation?

**M. Crawford:** Il se trouve que je suis d'accord avec Bill Dimma. Tant que vous maintenez le statu quo à l'égard de vieux comme moi, il faudrait qu'il y ait un processus. C'est l'un des garde-fous à mettre en place. Je n'en ferais pas une exigence au départ, mais dans la quête de nouveaux administrateurs, il faudrait qu'il y ait un processus d'accréditation.

Comme vous le savez, certaines institutions ont versé une partie des fonds pour aider l'Institut des administrateurs des corporations à mettre sur pied un programme, de concert avec l'école d'administration Schulich. Je crois que cette initiative vaut son pesant d'or.

J'ai également dîné, un soir cette semaine, avec le doyen Ross de l'université McGill. Il cherche à donner de l'expansion à l'école d'administration de McGill, si j'ai bien compris. C'est une excellente idée. Il faudrait que cela se fasse.

**Le sénateur Oliver:** J'aimerais savoir ce qui devrait, selon vous, être un préalable pour de pareils cours. À une conférence à laquelle j'ai assisté au sujet de la régie d'entreprise, on a dit qu'il faut toujours commencer par avoir une personne comme vous, qui est bien connue et qui a beaucoup d'expérience, dans ces écoles et là où on donne ces cours pour donner de l'information au sujet des meilleures pratiques à suivre.

Je suppose qu'il faudrait aussi inclure quelque chose au sujet de la compétence en matière financière. De quoi d'autre faudrait-il tenir compte, selon vous?

**M. Crawford:** Il est certain que dans le domaine financier, au sein d'une entreprise privée, le facteur décisif, ce sont les chiffres. La stratégie et les ressources humaines ont effectivement de l'importance, mais si vous ne saisissez pas la portée des chiffres, vous avez un problème. J'ai moi-même connu cela. Si vous ne comprenez les chiffres et que vous laissez passer une couple de réunions du conseil avant de poser des questions, il vous sera difficile de le faire par la suite. La partie financière est importante.

Coming back to Senator Kroft's question, the understanding of human resources and people and their development and how incentive plans work is very important. Ultimately, operations are fundamental; strategy is important, but if you do not have the horses to implement it, you are not going any place.

I talked to the person developing the curriculum for the Schulich School. I do not know whether people like me have to be there, but they need guidance to develop the curriculum. The lawyers put the framework around the infrastructure around which corporate governance operates, so the lawyer's role is important but experience, know-how and expertise is also important.

**Senator Oliver:** In a recent survey done in the U.K. of experienced directors, some 65 per cent indicated they have no training for business risk assessment, they did not know how to ask a question on business risk and they were unprepared for it. What do you say to that finding of 2002?

**Mr. Crawford:** To some extent, the accounting profession have confused this. They would like to take over business risk. I do not blame them. They see it in accounting terms, whether you have the right insurance for risks from this and that. The reality is that for most of the companies we are involved with, the biggest business risk is whether you have the calibre of people long-term. That is a human resource function. Some of the financial risks are important, but it is much broader than financial. It is operational and human resources. It is a very important matter for boards of directors to make sure that you focus all the major risks and either have them assigned to the board or to the appropriate committees. It is not just the audit committee.

**The Chairman:** Have you given any thought to how a board should be made up, especially in a large company? Should there be a diversification of talent? It cannot be enshrined in legislation — that is not what I mean. How do you perceive it can be done, because on the boards I used to be on, we were sort of clones of one another?

**Mr. Crawford:** I am a great believer in diversity of backgrounds on boards — not only diversity in terms of male-female balance, but also in terms of expertise or know-how. There used to be a favour in the U.S. that you had to get fellow CEOs; they were strong and independent. The reality is they are so delighted to be on their friend's board that I do not think they are as independent as they might be.

People with business school backgrounds, economic backgrounds, business backgrounds, psychology backgrounds, all help the mix. That means that accreditation or training is important, because if you bring in a psychologist or somebody

Pour en revenir à la question du sénateur Crawford, comprendre les ressources humaines, les gens et leur développement, de même que le fonctionnement des plans incitatifs, est très important. En bout de ligne, les opérations sont fondamentales; la stratégie est importante, mais si vous n'avez pas les ressources pour la mettre en oeuvre, vous n'irez pas bien loin.

J'ai parlé au responsable du programme éducatif de l'école Schulich. J'ignore s'il faut que des personnes comme moi soient là, mais ils ont besoin de conseils pour élaborer le programme. Les avocats encadrent l'infrastructure autour de laquelle gravite la régie d'entreprise, de sorte que leur rôle est important, mais l'expérience, le savoir-faire et la compétence ont aussi leur importance.

**Le sénateur Oliver:** Dans une étude menée en 2002 au Royaume-Uni auprès d'administrateurs chevronnés, quelque 65 p. 100 ont dit qu'ils n'avaient pas de formation en évaluation des risques d'entreprise, qu'ils ne savaient pas comment poser une question à ce sujet et qu'ils n'y étaient pas préparés. Qu'avez-vous à dire à ce sujet?

**M. Crawford:** Dans une certaine mesure, la profession comptable a semé la confusion à cet égard. Elle aimerait prendre en charge le risque d'entreprise. Je ne l'en blâme pas. Elle voit la question en termes comptables, elle veut savoir si vous avez la bonne assurance contre les risques pour ceci ou pour cela. En réalité, pour la plupart des entreprises avec lesquelles nous travaillons, le plus grand risque est de savoir si vous avez des personnes du calibre voulu à long terme. C'est là une question de ressources humaines. Certains des risques financiers sont importants, mais cette question dépasse de loin le cadre financier. Elle relève des opérations et des ressources humaines. Il importe au plus haut point que les conseils d'administration fassent en sorte que tous les grands risques soient focalisés et qu'ils relèvent soit du conseil, soit des comités pertinents. La question ne relève pas seulement du comité de vérification.

**Le président:** Avez-vous réfléchi à la façon dont un conseil d'administration devrait être composé, surtout dans une grande entreprise? Faudrait-il diversifier le talent? Cela ne peut pas être inscrit dans une loi — ce n'est pas ce que je veux dire. Comment, selon vous, peut-on le faire, puisque au sein des conseils d'administration dont je faisais partie, nous étions tous plus ou moins à l'image les uns des autres?

**M. Crawford:** Je crois beaucoup à la diversité d'expérience au sein des conseils — non seulement à la diversité de la représentation hommes et femmes, mais également en termes de compétence et de savoir-faire. Aux États-Unis, on avait l'habitude de privilégier mes collègues chefs de direction; ils étaient forts et indépendants. À vrai dire, ils sont tellement ravis de faire partie du conseil d'un de leurs amis que je ne crois pas qu'ils sont aussi indépendants qu'ils le prétendent.

Il faut une heureuse combinaison de personnes ayant fait des études en administration des affaires, ayant des connaissances économiques, des connaissances commerciales, des connaissances psychologiques. Cela signifie que l'accréditation ou la formation

who would be good on a human resources committee, they have to be responsible on the board also. Therefore, they need more financial help than an experienced business leader, for example.

**Senator Kelleher:** One of the big problems that has been shown to exist, particularly in the United States, is unethical behaviour. As we all know, it is difficult to legislate ethical behaviour. From your experience and background, how do you suggest we tackle the problem of unethical behaviour? That is what it comes down to much of the time, together with greed.

**Mr. Crawford:** As I said earlier, if you are on a board and if you have complete confidence in the integrity of the CEO and the other leaders in the company, it makes life fairly comfortable in terms of the types of things we are worrying about in the U.S. That, of course, is provided they have the level of intelligence, they are not lazy and they are prepared to dig into things. I will not get into Enron. That is another matter.

It is hard to teach ethics. However, what you can teach is the ethical implications of what people are doing. I think a lot of the investment analysts in the U.S. and other people lost their way. It is easy when you are young if you go into a firm and a certain practice is common to not think through the ethical implications of it. Law schools or business schools may not need a specific course on ethics, however, it is very important that they ensure that the curriculum is permeated with illustrations of the ethical, or potential ethical implications of the transaction. You can do a lot in that area. There are people who do not give a damn about that, fine. At least other people will benefit.

I remember a young lawyer I taught in a course at a law school in Ontario. It was a bar admission course. I was concerned about young lawyers signing minutes as if there had been a meeting. There actually had been a judicial decision about it. I was speaking to a huge class of about 400 people. I said that is wrong and it should not be done; one should not indicate they were present at a meeting where certain things happened when they were not. I got booed. That has changed now. However, I am sure it was a matter of not understanding the ethical implications of what they were doing.

I have not really answered your question. I think much can be done in that area.

**Senator Kelleher:** Following up in that area, are you or would you be prepared to comment on the Canadian Council of Chief Executives Code of Corporate Governance? Has this been a useful code?

est importante, parce que si vous incluez un psychologue ou quelqu'un qui serait compétent au sein d'un comité de ressources humaines, il faut aussi qu'il puisse assumer ses fonctions de manière responsable au sein du conseil d'administration. Par conséquent, il a besoin de plus d'aide sur le plan financier que le dirigeant expérimenté, par exemple.

**Le sénateur Kelleher:** Un des grands problèmes que l'on a fait ressortir, particulièrement aux États-Unis, est le comportement antidéontologique. Comme nous le savons tous, il est difficile de dicter le comportement au moyen de lois. D'après votre expérience et vos antécédents, que nous proposeriez-vous comme moyen de régler ce problème? Bien souvent, c'est de là que vient le problème, de même que de la cupidité.

**M. Crawford:** Comme je l'ai dit tout à l'heure, si vous faites partie d'un conseil et que vous croyez que le chef de la direction et les autres dirigeants de l'entreprise sont intègres, cela aide beaucoup par rapport au type de comportement dont on s'inquiète aux États-Unis. À condition, bien sûr, qu'ils aient le niveau d'intelligence requis, qu'ils ne soient pas paresseux et qu'ils soient disposés à approfondir les questions. Je ne vais pas me lancer dans un débat sur Enron. C'est là une toute autre question.

Il est difficile d'enseigner l'éthique. Toutefois, on peut apprendre quelles sont les répercussions, sur le plan éthique, de ce que font les gens. Beaucoup d'analystes de l'investissement des États-Unis, entre autres, font fausse route. C'est facile quand on est jeune, à son arrivée dans une entreprise où une certaine pratique a cours, de ne pas réfléchir aux répercussions de ce que l'on fait, sur le plan éthique. Les écoles de droit ou d'administration des affaires n'ont peut-être pas besoin d'offrir un cours consacré à l'éthique. Toutefois, il est très important de faire en sorte que le programme contient plein d'exemples de situations où une transaction a des répercussions éthiques. On peut faire beaucoup dans ce domaine. Certains s'en moquent. D'autres au moins en profiteront.

Je me souviens d'un jeune avocat auquel j'ai enseigné le droit en Ontario. Il s'agissait d'un cours d'admission au Barreau. Le fait que de jeunes avocats signent des procès-verbaux comme s'ils avaient été présents à la réunion me préoccupait. En fait, un tribunal venait de se prononcer à ce sujet. Je parlais devant une classe de 400 étudiants environ. J'ai dit que ce n'était pas bien et qu'il ne fallait pas le faire. Il ne devrait pas signer comme quoi on est présent à une réunion où certaines choses se sont produites quand on ne l'est pas. On m'a hué. Mais tout cela a changé maintenant. Toutefois, je suis sûr que c'est parce qu'on ne comprenait pas les répercussions de ce que l'on faisait sur le plan éthique.

Je n'ai pas vraiment répondu à votre question. Je crois qu'on peut faire beaucoup dans ce domaine.

**Le sénateur Kelleher:** Dans le même ordre d'idées, êtes-vous disposé à commenter le code de régie d'entreprise du Conseil canadien des chefs d'entreprise? Le code a-t-il été utile?

**Mr. Crawford:** It is a good and useful code. I am not sure it adds anything to the literature or guidelines on the subject in Canada. However, if it makes a few CEOs stand up and take notice, fair enough.

If it is contrasted to what this businessman committee of the conference board in the U.S. came out with in terms of compensation, you will get the answer to my question.

**Senator Kroft:** Mr. Crawford, I would like to specifically ask a question about audit committees. Like you, I have served as chair on audit committees of public companies and I am very sensitive to the enormous pressure and challenges in that position, never more so than now. I have been preoccupied through these hearings with trying to find a way to help that part of board governance work more effectively and in a way that would give greater confidence to investors.

Early on in our hearings, one of our witnesses led us into a discussion about audit committees having independent advice. This raised all sorts of concerns. However, I want to put a suggestion or proposition to you to get your reaction. There is all sorts of advice available to an audit committee and consultation, both with and without management between the corporate auditor and audit committee.

I would like your reaction to the idea of the audit committee having an independent expert at their disposal at a quarterly meeting to make observations on pursuing this or that, according to the agenda. Recently an expert in the field suggested to me that there are wonderfully talented people who have retired at the age of 55 or 60 years. There is a boutique opportunity for people to provide an enormous service to corporate governance.

Without getting into the specifics, would you react to the idea of an audit committee having such an expert available? There would obviously be a financial component; the company would have to fund it. Would you make an observation on the propriety of an audit committee having independent outside advice, not to produce another audit, but to help guide them in their work?

**Mr. Crawford:** Sarbanes-Oxley does something rather unique. They legislate direct responsibilities to the audit committee. Under our normal structure, the board delegates to the audit committee — I do not what the implications for liability are. The auditor is responsible to the audit committee, for the hiring and firing, et cetera.

I am not ducking your question. It is very important to keep underlining that the chairman of the audit committee should meet regularly with the lead in the audit firm and establish a relationship. It should be constantly underlined that they are responsible to the audit committee and not to management because if they are, then in theory, you should not need expert advice from the audit committee. That is not always the case.

**M. Crawford:** C'est un bon code qui est utile. Je ne suis pas sûr qu'il rajoute quoi que ce soit à la documentation ou aux lignes directrices sur le sujet au Canada. Toutefois, s'il permet de sensibiliser quelques chefs de la direction à la question, cela me suffit.

S'il fait contraste à ce dont a accouché le comité des gens d'affaire du Conference Board des États-Unis en termes de rémunération, vous aurez la réponse à ma question.

**Le sénateur Kroft:** Monsieur Crawford, j'aimerais vous poser une question précise au sujet des comités de vérification. Comme vous, j'ai présidé des comités d'audit d'entreprises publiques et je suis très sensible aux énormes pressions et défis qui viennent avec cette charge, aujourd'hui plus que jamais. Tout au long des présentes audiences, j'ai cherché à trouver un moyen d'aider à rendre plus efficace cette partie du travail de régie d'entreprise, d'une façon qui inspirerait davantage confiance aux investisseurs.

Au tout début de nos audiences, un des témoins nous a entraînés dans un débat au sujet des comités de vérification qui jouiraient de conseils indépendants. Cela a soulevé toutes sortes de préoccupations. Toutefois, j'aimerais faire une suggestion ou une proposition et connaître votre réaction. Le comité de vérification dispose de toutes sortes de conseils et de moyens de consultation du vérificateur de l'entreprise, tant en présence qu'en l'absence de la direction.

J'aimerais connaître votre réaction à l'idée d'un comité de vérification qui aurait à sa disposition un expert indépendant lors de la réunion trimestrielle pour faire des observations sur l'utilité de creuser telle ou telle question, selon l'ordre du jour. Récemment, un expert du domaine a laissé entendre qu'il existe des personnes aux nombreux talents qui prennent leur retraite à 55 ans ou à 60 ans. Il y aurait moyen pour ces gens de rendre de grands services dans le domaine de la régie d'entreprise.

Sans entrer dans le détail, comment réagiriez-vous à l'idée que le comité de vérification ait de pareils experts à sa disposition? De toute évidence, il y aurait un aspect financier; il faudrait que l'entreprise paie les services. Avez-vous des observations à faire quant à l'à-propos de faire profiter le comité de vérification de conseils indépendants venant de l'extérieur, non pas pour produire un autre rapport de vérification, mais pour l'aider dans son travail?

**M. Crawford:** La loi Sarbanes-Oxley comporte un élément plutôt unique. Elle dicte les responsabilités directes à l'égard du comité d'audit. Dans la structure habituelle, le conseil délègue au comité d'audit — j'ignore quelles sont les répercussions sur le plan de la responsabilité. Le vérificateur répond au comité d'audit, pour l'embauche et le licenciement et ainsi de suite.

Je ne cherche pas à esquiver votre question. Il est très important d'insister sur le fait que le président du comité d'audit devrait rencontrer régulièrement le membre de la firme de vérification responsable de l'entreprise et établir des rapports avec elle. Il faudrait constamment souligner que le président répond au comité d'audit, non pas à la direction, parce que si c'était le cas, alors en théorie, vous n'auriez pas besoin de conseils d'expert du comité d'audit. Ce n'est pas toujours le cas.



I would think it is important for the audit committee to have available consulting advice from time to time about important accounting or financial matters. However, I would doubt the utility of having a permanent sort of ombudsman query.

I would very strongly support the first route. The auditing firms have learned their lesson. They will be more independent.

**The Chairman:** Thank you for being with us Mr. Crawford. You have been very informative and helpful.

The committee continued *in camera*.

J'estimerais important pour le comité d'audit d'avoir à sa disposition des consultants qui peuvent le conseiller de temps à autre au sujet de questions comptables ou financières importantes. Toutefois, je suis moins sûr de l'utilité d'avoir en permanence une sorte de protecteur.

Je serais un très chaud partisan de la première voie. Les entreprises de vérification ont appris leur leçon. Elles seront plus indépendantes.

**Le président:** Monsieur Crawford, je vous remercie d'être venu témoigner. Votre intervention a été très utile et fort instructive.

Le comité poursuit ses délibérations à huis clos.

---



*If undelivered, return COVER ONLY to:*

Communication Canada – Publishing  
Ottawa, Ontario K1A 0S9

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

Communication Canada – Édition  
Ottawa (Ontario) K1A 0S9

---

WITNESSES

**Wednesday, December 4, 2002**  
**(on bank mergers)**

*From the Credit Union Central of Canada:*

Joanne DeLaurentiis, President and Chief Executive Officer;  
David Phillips, Vice-President, General Counsel and Corporate Secretary;  
Jonathan Guss, President and Chief Executive Officer, Credit Union Central of Ontario.

**Thursday, December 5, 2002**  
**(on the State of the Domestic and International Financial System)**

*As an individual:*

Purdy Crawford, Counsel, Osler, Hoskin & Harcourt, LLP.

TÉMOINS

**Le mercredi 4 décembre 2002**  
**(sur la Fusion des banques)**

*De la Centrale des caisses de crédit du Canada:*

Joanne DeLaurentiis, présidente-directrice générale;  
David Phillips, vice-président, avocat-conseil et secrétaire;

Jonathan Guss, président-directeur général, Credit Union Central of Ontario.

**Le jeudi 5 décembre 2002**  
**(sur la situation actuelle du régime financier canadien et international)**

*À titre personnel:*

Purdy Crawford, avocat-conseil, Osler, Hoskin & Harcourt, s.r.l.