



Second Session
Thirty-seventh Parliament, 2002-03

SENATE OF CANADA

*Proceedings of the Standing
Senate Committee on*

Banking, Trade and Commerce

Chair:
The Honourable E. LEO KOLBER

Wednesday, February 5, 2003 (*in camera*)
Thursday, February 6, 2003

Issue No. 11

Future Business of the committee and tenth meeting on:

The present state of the domestic
and international financial system

WITNESSES:
(*See back cover*)

Deuxième session de la
trente-septième législature, 2002-2003

SÉNAT DU CANADA

*Délibérations du Comité
sénatorial permanent des*

Banques et du commerce

Président:
L'honorable E. LEO KOLBER

Le mercredi 5 février 2003 (à huis clos)
Le jeudi 6 février 2003

Fascicule n° 11

Travaux futurs du comité et dixième réunion concernant:

La situation actuelle du régime
financier canadien et international

TÉMOINS:
(*Voir à l'endos*)

THE STANDING SENATE COMMITTEE ON
BANKING, TRADE AND COMMERCE

The Honourable E. Leo Kolber, *Chair*

The Honourable David Tkachuk, *Deputy Chair*

and

The Honourable Senators:

Angus	* Lynch-Staunton
* Carstairs, P.C.	(or Kinsella)
(or Robichaud, P.C.)	Meighen
Fitzpatrick	Moore
Hervieux-Payette, P.C.	Poulin
Kelleher, P.C.	Prud'homme, P.C.
Kroft	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 Mahovlich substituted for that of the Honourable Senator Setlakwe (*December 11, 2002*).

The name of the Honourable Senator Setlakwe substituted for that of the Honourable Senator Mahovlich (*December 16, 2002*).

The name of the Honourable Senator Angus substituted for that of the Honourable Senator Oliver (*January 17, 2003*).

The name of the Honourable Senator Moore was added (*February 6, 2003*).

LE COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DES
BANQUES ET DU COMMERCE

Président: L'honorable E. Leo Kolber

Vice-président: L'honorable David Tkachuk

et

Les honorables sénateurs:

Angus	* Lynch-Staunton
* Carstairs, c.p.	(ou Kinsella)
(ou Robichaud, c.p.)	Meighen
Fitzpatrick	Moore
Hervieux-Payette, c.p.	Poulin
Kelleher, c.p.	Prud'homme, c.p.
Kroft	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 Mahovlich substitué à celui de l'honorable sénateur Setlakwe (*le 11 décembre 2002*).

Le nom de l'honorable sénateur Setlakwe substitué à celui de l'honorable sénateur Mahovlich (*le 16 décembre 2002*).

Le nom de l'honorable sénateur Angus substitué à celui de l'honorable sénateur Oliver (*le 17 janvier 2003*).

Le nom de l'honorable sénateur Moore a été ajouté (*le 6 février 2003*).

MINUTES OF PROCEEDINGS

OTTAWA, Wednesday, February 5, 2003
(18)

[*English*]

The Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce met *in camera* pursuant to Rule 92(2)(e) for the purpose of considering future business, at 3:45 p.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. and Tkachuk (9).

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

The committee considered future business.

At 4:45 p.m., the committee adjourned to the call of the Chair.

ATTEST:

OTTAWA, Thursday, February 6, 2003
(19)

[*English*]

The Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce met at 11:05 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, Fitzpatrick, Hervieux-Payette, P.C., Kelleher, P.C., Kolber, Kroft, Meighen, Oliver, Prud'homme, P.C., Setlakwe and Tkachuk (11).

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:

From the Certified General Accountants' Association of Canada:

Mr. Guy Legault, President.

As an individual:

Mr. William A. Dimma, Chairman, Home Capital Group Inc.

PROCÈS-VERBAUX

OTTAWA, le mercredi 5 février 2003
(18)

[*Traduction*]

Le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce se réunit à huis clos, conformément à l'alinéa 92(2)e) du Règlement, à 15 h 45 aujourd'hui, 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, Fitzpatrick, Kelleher, c.p., Kolber, Kroft, Meighen, Oliver, Prud'homme, c.p., et Tkachuk (9).

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

Le comité examine ses travaux futurs.

À 16 h 45, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ:

OTTAWA, le jeudi 6 février 2003
(19)

[*Traduction*]

Le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce se réunit aujourd'hui à 11 h 05 dans la pièce 505 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable sénateur Kolber (*président*).

Membres du comité présents: Les honorables sénateurs Angus, Fitzpatrick, Hervieux-Payette, c.p., Kelleher, c.p., Kolber, Kroft, Meighen, Oliver, Prud'homme, c.p., Setlakwe et Tkachuk (11).

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

Sont également présents: Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mercredi 23 octobre 2002, le comité poursuit l'examen de la situation actuelle du régime financier canadien et international, en mettant particulièrement l'accent sur la perspective canadienne de la chute d'Enron. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure dans le fascicule n° 1 des 23-24 octobre 2002.*)

TÉMOINS:

De l'Association des comptables certifiés du Canada:

Guy Legault, président.

À titre personnel:

William A. Dimma, président, Home Capital Group Inc.

Mr. Legault from the Certified General Accountants' Association of Canada made a statement and answered questions.

Mr. Dimma made a statement and answered questions.

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

ATTEST:

M. Legault, de l'Association des comptables certifiés du Canada, fait une déclaration et répond aux questions.

M. Dimma fait une déclaration et répond aux questions.

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

ATTESTÉ:

Le greffier du comité,

Denis Robert

Clerk of the Committee

EVIDENCE

OTTAWA, Thursday, February 6, 2003

The Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce met this day at 11:05 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: Honourable senators, we are continuing our study of the Canadian perspective to the Enron collapse. Our first witness, from the Certified General Accountants' Association of Canada of Canada, is Mr. Guy Legault. If you have an opening statement, please proceed.

[*Translation*]

Mr. Guy Legault, President, Certified General Accountants Association of Canada: It is indeed a pleasure to be here again before this committee. I have been following the testimony that you have received from a wide variety of witnesses over the course of your current reference and I want to congratulate you on the depth and breadth that has characterized this inquiry.

[*English*]

When we first appeared here last May, we addressed the issues of accounting standards and corporate governance. Today, I will concentrate on the standards issue and provide some new ideas for your consideration.

At the time of our last appearance, CGAA Canada had just commissioned the Centre for Collaborative Government to explore some key issues around standard setting in Canada and to produce a discussion paper that would help the broader policy community understand what events such as the Enron and WorldCom debacles meant for the future of accounting standards in Canada. We did this because we adhere to the notion that, in this increasingly globalized economy in which capital moves virtually freely across national boundaries, it is essential that all stakeholders, including governments, corporations and investors, have access to reliable and comparable financial information that is of the highest quality.

Equally important, we believe that the manner in which that information is generated be subject to the highest possible standards of transparency, accountability and democracy, and that meeting these tests is not simply a matter for internal consideration by the accounting profession but rather is a subject for open, public debate.

As I wrote in the forward to the centre's final report, accounting standards for the 21st century are no longer simply a matter of arcane rules for accountants and the preparation of financial information for their clients. Rather, financial reporting standards have become a matter of significant interest to national governments around the globe. Policy-makers and stakeholders in

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le jeudi 6 février 2003

Le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce se réunit ce jour à 11 h 05 pour examiner, afin d'en faire rapport, la situation actuelle du régime financier canadien et international (perspective canadienne sur la faillite d'Enron).

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

[*Traduction*]

Le président: Honorables sénateurs, nous poursuivons notre étude sur la perspective canadienne de la faillite d'Enron. Notre premier témoin est M. Guy Legault, représentant l'Association des comptables généraux accrédités du Canada. Si vous avez une déclaration liminaire, veuillez la présenter.

[*Français*]

M. Guy Legault, président, Association des comptables certifiés du Canada: C'est avec plaisir que je me trouve de nouveau devant votre comité. J'ai suivi avec intérêt les nombreux témoignages que vous avez entendus au cours de cette enquête. J'aimerais vous féliciter de la profondeur et de l'étendue de vos travaux.

[*Traduction*]

Lors de notre dernière comparution en mai dernier, nous avons parlé de normalisation comptable et de gouvernance d'entreprise. Je vais me concentrer aujourd'hui sur la normalisation et soumettre quelques idées nouvelles à votre attention.

Lors de notre dernière comparution, CGAA Canada venait de charger le Centre pour la collaboration gouvernementale d'approfondir certaines questions clés touchant la normalisation comptable au Canada et d'élaborer un document de réflexion pour aider l'ensemble des décideurs à comprendre ce que des événements comme les faillites d'Enron et de WorldCom signifient pour l'avenir des normes comptables au Canada. Nous avons commandé cette étude parce que nous sommes convaincus que, dans une économie qui se mondialise et dans laquelle les capitaux circulent pratiquement librement d'un pays à l'autre, il est essentiel que tous les intéressés, notamment les pouvoirs publics, les sociétés et les investisseurs, aient accès à une information financière fiable et comparable de la plus haute qualité.

Nous croyons tout aussi fermement que la façon dont cette information est produite doit être soumise à des normes extrêmement rigoureuses de transparence, de responsabilisation et de démocratie. La conformité à ces normes ne doit pas être une question qui relève uniquement de la profession comptable; elle doit plutôt faire l'objet d'un débat public et ouvert.

Comme je l'ai écrit dans l'avant-propos du rapport du centre, au XXI^e siècle, les normes comptables ne sont plus simplement des règles alambiquées à l'intention des comptables et servant à la préparation de l'information financière pour leurs clients. Aujourd'hui, les normes d'information financière revêtent un intérêt de premier plan pour les gouvernements de tous les pays

Canada have a responsibility to re-examine the process by which those standards are set as part of an overall assessment of contemporary corporate governance practices.

The paper that was prepared by the centre under the leadership of its director, Dr. Don Lenihan, is the product of a consultation process which might be described as a virtual round table in which a group of distinguished Canadians came to grips with the matters at hand through a series of conference calls and one-on-one interviews.

[Translation]

The report that I am referring to is being made available to you and I commend you to its contents.

In reading it, you will note that there was vigorous debate about all of the relevant issues and on some there emerged no consensus. I am, however, pleased to report that on the question of whether or not there should be a universal set of accounting standards applicable in all jurisdictions, there was little or no disagreement.

Many participants agreed that the debate over rules-based versus principles-based accounting systems is grossly oversimplified and that every system combines rules and principles.

With very few exceptions, the group thought that, over the long term, the work of the International Accounting Standards Board, or IASB, and the United States' FASB would likely tend to converge. The result might be a kind of third option which is really the best of the best.

In that regard, I draw to your attention the October 2002 announcement of the Norwalk Agreement in which the FASB and the IASB agreed to work together toward convergence of global accounting standards.

[English]

The second part of the centre's report contemplates the future and asks what, in the ideal, should standard setting look like in Canada in the 21st century. What emerges here is a set of basic principles upon which the study group felt such a system must be built. Words such as expertise, accuracy, transparency, simplicity, fairness, impartiality, balance and independence appear frequently in this section of the report.

While I think it would be accurate to say that all participants subscribed to the sentiments that are reflected in these words, it would not be fair to say that there was consensus as to whether or not the current standard-setting system in Canada meets the test.

Before I go on to make my case for reform of the status quo, I want to make it crystal clear that I do not question the commitment of the Canadian standard setter to excellence, nor do I question the integrity of the people who are involved in the

du monde... C'est donc aux responsables de l'élaboration des politiques et aux parties prenantes du Canada qu'il incombe de réexaminer le processus d'élaboration de ces normes dans le cadre d'une évaluation globale des pratiques actuelles de gouvernance d'entreprise.

Le document qui a été rédigé par le centre, sous la conduite de son directeur, M. Don Lenihan, est le résultat d'un processus de consultation — une sorte de table ronde virtuelle grâce à laquelle un groupe d'éminents Canadiens s'est penché sur les questions qui lui ont été soumises au cours d'une série de conférences téléphoniques et d'entrevues face à face.

[Français]

Nous mettons à votre disposition ce rapport et je vous le recommande fortement.

Vous constaterez que toutes les questions pertinentes ont fait l'objet d'un vif débat à l'issue duquel il n'a pas toujours été possible de dégager un consensus. Par contre, pour ce qui est de savoir s'il devrait y avoir ou non un jeu universel de normes comptables en vigueur dans tout les pays, les membres du groupe étaient pratiquement tous d'accord.

Selon un bon nombre d'entre eux, le débat qui oppose un système fondé sur des règles à un système fondé sur des principes est beaucoup trop simpliste puisque tous les systèmes sont fondés à la fois sur des règles et des principes.

À quelques rares exceptions près, les membres du groupe estimaient qu'à long terme les travaux de l'International Accounting Standards Board, ou IASB et du FASB américain tendront probablement à converger. Ce qui nous conduira vers une sorte de troisième voie idéale.

J'aimerais attirer votre attention sur l'accord de Norwalk passé en octobre 2002 dans lequel le FASB et l'IASB se sont entendus pour faire converger les normes comptables mondiales.

[Traduction]

Dans la deuxième partie de son rapport, le centre s'est tourné vers l'avenir et s'est demandé comment la normalisation canadienne devrait idéalement se présenter au XXI^e siècle. En réponse à cette question, le groupe a dégagé un ensemble de principes de base sur lesquels le régime de normalisation idéal devrait reposer. Les termes compétence, exactitude, transparence, simplicité, équité, impartialité, équilibre et indépendance reviennent souvent dans cette partie du rapport.

Je pense pouvoir affirmer sans me tromper que tous les membres du groupe souscrivaient aux idées véhiculées par ces termes, mais il serait exagéré de dire qu'ils ont été unanimes à considérer que le régime de normalisation canadien actuel satisfait à ces critères.

Avant de poursuivre et de proposer une remise en cause du statu quo, j'aimerais qu'il soit bien clair que je ne doute pas du souci d'excellence de l'instance de normalisation canadienne, pas plus que je ne mets en doute l'intégrité de ceux qui travaillent à

endeavour. I do, however, question the wisdom of its sponsors who continue to insist that the system is above reproach. Here I must be blunt: It is not.

The Canadian Institute of Chartered Accountants funds and operates the Accounting Standards Board, which is accountable to the Accounting Standards Oversight Council, which, in turn, is accountable to the board of directors of the Institute of Chartered Accountants. This appearance of possible conflict of interest is unacceptable.

In the wake of Enron, the responsible authorities in Canada concluded similarly and moved to create yet another layer of oversight last year. I am referring, of course, to the creation of the Canadian Public Accountability Board or CPAB. While it is a step in the right direction, it is also flawed in its non-inclusive structure.

In a recent study comparing the accounting standards structures in Canada, the United States, the United Kingdom, Germany, Japan, New Zealand and Australia, the author found that Canada is the only country that has a standard setter fully within the control of a professional accounting body. It is the only country in this group with a standard setter that does not have a base of funding outside of professional accountancy bodies.

One is compelled to ask whether all of these countries have it wrong and only Canada has it right. I think not.

Mind you, independence alone is no guarantor of perfection as we have seen in the United States over the past couple of years. However, the U.S. government moved swiftly with the passage of the Sarbanes-Oxley Act to tighten rules that now require CEOs and CFOs to personally warrant the veracity of financial statements of public companies.

If it is regarded as improper for auditors to leverage their auditing assignments into lucrative consulting arrangements with clients, why would the same principle not apply in the instance of how accountants in Canada structure the standard-setting process?

We regard the status quo in this matter as an intolerable state of affairs which, I am quite sure, will not be remedied without the intervention of Parliament. There is simply no evidence that the monopolist will voluntarily divest itself of its privilege.

Therefore, we call upon honourable senators to recommend that the necessary legislative reforms be passed and regulatory changes be promulgated to ensure that the principles of transparency and independence in accounting standard setting in Canada are respected and enforced. A simple amendment to the Canada Business Corporations Act and a change in our regulation pursuant to that legislation is all that is required to institute the necessary reforms.

cette tâche. En revanche, je m'interroge sur la sagesse de ses promoteurs qui continuent à prétendre que le régime est au-dessus de tout reproche. Parce que, pardonnez-moi ma franchise, il ne l'est pas.

L'Institut canadien des comptables agréés finance et administre le Conseil des normes comptables, qui rend des comptes au Conseil de surveillance de la normalisation comptable, lequel relève du Conseil d'administration de l'Institut des comptables agréés. Il y a là une apparence de conflit d'intérêts qui me paraît inacceptable.

Suite à l'affaire Enron, les autorités responsables ont tiré la même conclusion, ce qui les a amenés à créer encore un autre palier de surveillance l'an dernier. Je veux parler, bien entendu, de la création du Conseil canadien sur la reddition de comptes, ou CCRC. Bien qu'il s'agisse d'un pas dans la bonne direction, ce Conseil présente lui aussi le défaut d'être doté d'une structure non inclusive.

L'auteur d'une étude comparative récente sur la normalisation comptable au Canada, aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Allemagne, au Japon, en Nouvelle-Zélande et en Australie a constaté que le Canada est le seul pays où l'instance de normalisation relève entièrement d'une association professionnelle de comptables. C'est le seul pays de ce groupe dont l'instance de normalisation ne reçoit pas de financement d'organismes autres que des organismes comptables professionnels.

Se pourrait-il que tous ces pays soient dans l'erreur et que seul le Canada ait raison? Je ne crois pas.

Toutefois, l'indépendance n'est pas à elle seule une garantie de perfection, comme nous l'avons vu aux États-Unis ces dernières années. Cependant, le gouvernement américain a agi rapidement en adoptant la Loi Sarbanes-Oxley pour resserrer les règles; désormais les chefs de la direction et les directeurs financiers des sociétés ouvertes doivent se porter personnellement garants de la véracité des états financiers.

Si l'on juge inopportun que les vérificateurs passent des ententes lucratives de services de conseil avec leurs clients, pourquoi ce principe ne vaut-il pas pour la façon dont les comptables canadiens structurent leur processus de normalisation?

Nous jugeons que le statu quo est intolérable et qu'il sera fort probablement impossible de remédier à cette situation sans l'intervention du Parlement. En effet, rien ne donne à penser que le détenteur d'un monopole accepte de lui-même de se départir de son privilège.

C'est pourquoi nous demandons aux honorables sénateurs de recommander l'adoption de réformes législatives et la promulgation de modifications réglementaires pour faire respecter les principes de transparence et d'indépendance aux fins de la normalisation comptable au Canada. Il suffit d'une modification de la Loi canadienne sur les sociétés par actions et d'un changement au règlement d'application de cette loi pour instaurer les réformes nécessaires.

[Translation]

As to the governance model that might be utilized, there are sufficient numbers of existing models in Canada and in the world. Whether the model may be government appointed which is used in Australia, the private sector model as reflected by the arrangement in place in the United States or a third hybrid model that would include government and the private sector as partners. Surely it is possible for parliament, in consultation with stakeholders, to design an appropriate system.

It is not in the public interest that the status quo prevails. I am now happy to answer your questions.

[English]

Senator Angus: The thrust of your argument is that Canada has it wrong in terms of accounting standard setting. We are in an environment where all of the westernized nations are taking a hard look at accountability in the wake of the Enron and related scandals; yet, in Canada, we have a profession that is basically policing itself. The Canadian Institute of Chartered Accountants, still, is given the overall responsibility of setting in place a process for setting standards.

Having said that the appearance of conflict of interest is unacceptable, I believe it would enhance your own credibility if you could remind us where your organization stands. I know there has been a difference of opinion between your organization and the CICA. I think it has to do with the fact that your folks do not do audits.

Is there a conflict here? I am hoping you will be able to say there is not — and explain why that is the case — in order than your argument might be viewed in a positive way.

Mr. Legault: Let's call a spade a spade. You are talking about a turf war. It is not about a turf war. Our organization and our members have the right to audit companies, including public companies, in eight jurisdictions now, with Ontario. We are waiting for the regulations. Honourable senators are probably aware that new legislation has been passed. It is a matter of time before all of the jurisdictions fall into place.

I want to look at the issue and to make the case that Canadian society adopts the values of diversity and tolerance, that we value competition because that fosters innovation, and that we welcome debate. We are asking you to view the situation in such a way that Canada can benchmark itself with the best practices around the world. We are asking you to look at our institution and ask whether we have the best system.

We have looked at seven countries. In some countries there was only one designation, whereas others had multiple designations. We found they all do it differently by making sure that it is independent from the accounting profession. Accounting

[Français]

Pour ce qui est du modèle de gouvernance qui pourrait être utilisé, nous disposons maintenant au Canada et ailleurs d'un bon nombre de modèles. Que l'on opte pour un modèle relevant du secteur public comme en Australie, par un modèle géré par le secteur privé comme aux États-Unis ou un modèle hybride administré conjointement par les secteurs public et privé, le Parlement pourra, en consultant les parties prenantes, créer un modèle approprié. Il est évident que la profession comptable continuera à jouer un rôle important dans la normalisation comptable.

Le maintien du statu quo n'est pas dans l'intérêt du public. Je vais me faire un plaisir de répondre à vos questions.

[Traduction]

Le sénateur Angus: Vous dites en gros que le Canada fait fausse route sur le plan de la normalisation comptable. Tous les pays occidentaux revoient de près les mécanismes de responsabilité suite à l'affaire Enron et d'autres scandales; pourtant, au Canada, nous avons une profession qui fait sa propre police. L'Institut canadien des comptables agréés reste à toutes fins pratiques seul responsable du processus de normalisation.

Ayant déclaré que l'apparence de conflit d'intérêts est inacceptable, vous ajouteriez à votre propre crédibilité si vous nous rappeliez la position de votre organisation. Je sais qu'il y a une divergence entre votre organisation et l'ICCA. Je pense que cela tient au fait que les comptables certifiés ne font pas de vérifications.

Y a-t-il là un conflit? J'espère que vous pourrez m'assurer qu'il n'y en a pas — et expliquer pourquoi — afin que nous puissions considérer votre argumentation sous un jour positif.

M. Legault: Appelons un chat un chat. Vous évoquez une rivalité territoriale. Il ne s'agit pas de rivalité territoriale. Notre organisation et nos membres ont le droit de vérifier les comptes des sociétés, y compris des sociétés publiques, dans huit provinces et territoires aujourd'hui, en comptant l'Ontario où nous attendons le règlement d'application. Vous savez probablement qu'une nouvelle loi y a été adoptée. Ce n'est qu'une question de temps avant que toutes les autres juridictions suivent.

En considérant le problème, je suis sûr que le Canada fait siennes les valeurs de la diversité et de la tolérance, que nous chérissons la concurrence car celle-ci favorise l'innovation, et que nous sommes ouverts au débat. Nous vous demandons de faire en sorte que le Canada puisse rivaliser avec les pratiques optimales en vigueur dans le monde. Nous vous demandons d'examiner notre institution et de déterminer si nous avons le meilleur système.

Nous avons recensé sept pays. Dans certains, il n'y a qu'une instance responsable, d'autres en ont plusieurs. Nous avons constaté qu'ils assurent tous par des moyens différents l'indépendance par rapport à la profession comptable. Les

standards are too important to the economy to be decided only by the accountants. Accountants do have the expertise, but the governance of the institution must be independent.

The international accounting standards committee that was in place prior to the Accounting Standards Board once belonged to the accounting profession. At the 2000 annual meeting of the International Federation of Accountants, the 150-member body, including the Canadian organizations, unanimously decided to sever ties with the International Accounting Standards Committee in order that it would become an independent board that would fall under the responsibility of independent trustees and raise its own funds. That was a unanimous decision. If it is good enough for the international body and the major countries, why is it not good enough for Canada?

A question I would ask is this: Would you make one of the big three car manufacturers responsible for setting safety standards for the entire automotive industry? That is the situation we have here. I believe that any objective party should be able to conclude that what we are facing is a public policy issue.

Senator Angus: I agree with you. Many witnesses on this set of hearings have pointed us to issues similar to those you have spoken to this morning. There is a lack of uniformity in Canada. That is one of the problems that goes directly to the issue of investor confidence: With respect to the U.S. GAAP and the Canadian GAAP, as well as the standards of the IASB and companies that are doing their own quarterly reports, depending on what standards are applied, you can get a vastly different result. Therefore, investors have lost confidence in the numbers. That is one of the reasons this issue is now before us.

We asked witnesses from the CICA about the issue of conflict of interest as it relates to the Canadian system and they told us that they, in their oversight board, are going out of their way to ensure there is no conflict of interest. The chairman and members of the board are not chartered accountants. It is now dominated by non-CAs. Would you comment on that? I would not want this committee to think that it is now independent if your evidence is that it is not.

Mr. Legault: As I said in my opening remarks, we do not question the integrity of the people who have been asked to serve on this pseudo-independent oversight council that is supposed to be independent. We are saying, as honourable senators are aware, not only is conflict of interest an issue but also the appearance of conflict is an issue. We see that there are two co-situations where there is a layering but, ultimately, it all comes back to the board of directors of CICA that makes the decisions about funding and staffing. One must look at that and conclude that there is obviously undue influence or a possibility of undue influence where they are paying the bills, staffing and housing the organization, and they basically have control.

normes comptables sont trop importantes pour l'économie pour être laissées aux soins des seuls comptables. Les comptables ont les connaissances expertes, mais la direction de l'institution doit être indépendante.

Le Comité international de normalisation comptable en place avant le conseil actuel était composé de comptables. À sa réunion annuelle de 2000, la Fédération internationale des comptables, qui compte 150 membres dont les organisations canadiennes, a décidé à l'unanimité de couper les liens avec le conseil des normes comptables internationales afin que celui-ci devienne un organe indépendant placé sous la responsabilité de fiduciaires indépendants et levant ses propres fonds. C'était une décision unanime. Est-ce que ce qui est bon pour l'association internationale et les principaux pays n'est pas assez bon pour le Canada?

Je vous demande ceci: est-ce que vous donneriez aux trois grands constructeurs automobiles la responsabilité de fixer les normes de sécurité pour l'ensemble de l'industrie automobile? C'est la situation que nous avons ici. Je pense que tout esprit objectif devrait conclure que nous sommes là devant un problème de politique publique.

Le sénateur Angus: Je suis d'accord avec vous. De nombreux témoins, lors de cette série d'audiences, ont soulevé des questions similaires à celles que vous avez évoquées ce matin. Il y a au Canada un manque d'uniformité. C'est là un problème qui met en jeu directement la confiance des investisseurs: selon les normes que l'on applique, soit les PCGR américains ou les PCGR canadiens, ou encore les normes du CNCI et celles des compagnies qui établissent leurs propres rapports trimestriels, on obtient des résultats extrêmement différents. C'est pourquoi les investisseurs n'ont plus confiance dans les chiffres. C'est l'une des raisons pour lesquelles le problème se pose aujourd'hui.

Nous avons abordé avec les représentants de l'ICCA la question du conflit d'intérêts dans le système canadien et ils nous ont dit que le conseil de surveillance fait tout pour éviter qu'il y ait un conflit d'intérêts. Le président et les membres du conseil ne sont pas des comptables. Il est maintenant dominé par des non-comptables. Comment réagissez-vous à cela? Je n'aimerais pas que notre comité pense que ce conseil est indépendant si, à votre avis, il ne l'est pas.

M. Legault: Comme je l'ai dit dans mes remarques liminaires, nous ne mettons pas en doute l'intégrité des personnes invitées à siéger à ce conseil de surveillance pseudo-indépendant, qui est censé être indépendant. Nous disons, comme les honorables sénateurs le savent, que non seulement l'existence d'un conflit d'intérêts pose problème, mais que l'apparence d'un conflit est déjà un problème. Nous voyons bien deux structures de composition différentes mais, en fin de compte, tout revient au conseil d'administration de l'ICCA qui prend les décisions sur le financement et la dotation en personnel. On ne peut que conclure qu'il y a manifestement une influence induite ou une possibilité d'influence induite lorsque l'institut paie les factures, paie les salaires et loge l'organisation et, par ce biais, possède le contrôle.

Despite the fact that you put a structure in place with some form of independence, there is still this appearance of conflict that is real, and that basically does not meet the test.

Senator Angus: Mr. Legault, you have clearly articulated the malaise. I believe you have said that the solution is a simple one. All it requires is an amendment to the CBCA and some new consequential regulations under that act.

It would be helpful, Mr. Chairman, if we had the text of the suggested amendment that you would have in mind. Do you have something already drafted or could you send us something?

Mr. Legault: We have not gone that far yet. The reason we have not gone that far is due to the fact that we need a public policy statement on the issue. If you are already there, I will be more than happy to get the draft to you quickly. We believe that there are some options. In the report from the Centre for Collaborative Government, some of those options are laid out.

We do have some precedents in Canada in form of organizations like the CRTC or NAV CANADA which are more like independent organization. Government has two choices: Either it creates a statutory organization through an act, or it creates another non-profit organization with a certain set-up and then lets it go. In the future, it will be self-perpetuating and it will work that way.

The authority is now delegated to the institute by reference to the handbook through regulations. Therefore, it could be done through either a change in regulation that refers to the handbook of another organization if it is a private, non-profit organization, and if it is a statutory organization it may require legislation.

Senator Angus: I will stop at this point. The reality is that a public policy debate on this subject is taking place as we speak. Clearly, there is an issue, or the debate would not be taking place.

You are advocating a substantial change in the way standards are set in this country, and you have stated that a simple amendment would fix the problem. If you could give us that — send a letter to the chairman to be part of the record of this hearing — it would be very helpful.

Mr. Legault: I will do that.

Senator Fitzpatrick: You have indicated, and I agree, that we should have the best practice here in Canada. It will be a question of what that best practice will be. I will ask that question in a moment. However, you have stated that there is a different structure in the United States, the U.K., Germany, Japan and some other countries.

I realize that this would be subjective to a certain extent, but do you have any information, other than anecdotal information, that would support the position that these other structures work better than the structure we have as it relates to misinformation, failures, or whatever the case may be? Is it just a question of appearing to

En dépit de cette structure qui présente une forme d'indépendance, il existe cette apparence réelle de conflit d'intérêts, si bien que le critère n'est pas rempli.

Le sénateur Angus: Monsieur Legault, vous avez clairement exprimé le malaise. Vous avez dit que la solution est simple, qu'il suffit d'une modification de la LCSA et de quelques changements corrélatifs au règlement d'application de cette loi.

Il serait utile, monsieur le président, que vous nous soumettiez le texte de la modification que vous préconisez. Avez-vous déjà rédigé quelque chose ou pourriez-vous nous envoyer un texte?

M. Legault: Nous ne sommes pas allés jusque-là. La raison est qu'il nous faut au préalable une déclaration de politique publique à ce sujet. Si vous en êtes déjà à ce stade, je me ferai un grand plaisir de vous faire parvenir un texte rapidement. Nous pensons qu'il existe plusieurs options, et elles sont esquissées dans le rapport du Centre pour la collaboration gouvernementale.

Nous avons des précédents au Canada avec des organisations comme le CRTC ou NAV CANADA qui se présentent davantage comme des organisations indépendantes. Le gouvernement a deux choix: soit il crée un organisme statutaire par une loi, soit il crée une autre organisation sans but lucratif composée d'une certaine façon et s'en remet à elle à partir de là. À l'avenir, cette organisation se perpétuera d'elle-même et travaillera de façon indépendante.

Le pouvoir est actuellement délégué à l'institut par référence au manuel dans le règlement. Par conséquent, on peut procéder soit au moyen d'une modification du règlement pour faire référence au manuel d'une autre organisation, s'il s'agit d'une organisation privée sans but lucratif, soit, s'il s'agit d'un organisme statutaire, une loi peut-être nécessaire.

Le sénateur Angus: Je vous arrête là. La réalité est qu'un débat de politique publique sur ce sujet se déroule en ce moment même. Il y a manifestement un problème, sinon ce débat n'aurait pas lieu.

Vous préconisez un changement substantiel de la manière dont les normes sont établies dans ce pays et indiquez qu'une modification simple réglerait le problème. Si vous pouviez nous donner ce texte — dans une lettre au président que nous pourrions annexer au procès-verbal — ce serait très utile.

M. Legault: Je le ferai.

Le sénateur Fitzpatrick: Vous avez dit, et je suis d'accord, que nous devrions avoir au Canada des pratiques exemplaires. Il s'agit de savoir lesquelles sont les meilleures. J'y viendrai dans un instant. Mais vous avez dit aussi que la structure est différente aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Allemagne, au Japon et dans quelques autres pays.

Je sais que la réponse est subjective dans une certaine mesure, mais avez-vous des données, autres que des renseignements anecdotiques, prouvant que ces autres structures sont meilleures que la nôtre sur le plan de la fiabilité de l'information, des défaillances, ce genre de choses? Est-ce juste une affaire

do the right thing? It would be helpful to us if we had some statistics to support the contention. You may have that information now, or you may wish to submit it to us later.

Mr. Legault: We have already provided the clerk with a report on accounting standards setting structures to which I have referred in my remarks. It compares the system in various countries and looks at funding issues.

There is a note in that report that does address the point that you raise, senator, that we have not been able to go as far as looking at the performance of those standard setters through their capital markets. That is obviously a much more difficult task.

As I mentioned in my remarks, we have not and we are not questioning the results of our system. Some of our standards are the best in the world. However, our structure and institutions do not meet the test of independence when it comes to worldwide practices. That is what I think we must fix.

Having said that, I reiterate what I said earlier: We are not saying that we have bad results, but we are saying we have a lack of accountability. I believe parliamentarians should be concerned about this lack of accountability. If things were to go bad, where would you turn? Where would we turn? It is better to fix things now that we have a focus on those issues and ensure we have full accountability in the future.

Senator Fitzpatrick: Are you saying that your organization should bear some of the responsibility for this as well?

Mr. Legault: We need to realize that accounting standards do not have to be set in a governance structure by accountants. They need the accountants' expertise to determine what the standards should be, but, in terms of the governance of the organization, all the stakeholders must be involved. That is what we are saying.

Senator Fitzpatrick: You said you would like to see some legislative response to this. I think it would be helpful, if you have not already done so, to submit a model that you would recommend as to how this change in the structure should be done. What kind of representation should it have? Who should be the representatives so that there is not only the appearance of an appropriate structure, but that it is one that would be effective and efficient.

Mr. Legault: We would be more than pleased to do that. As I mentioned earlier, we thought we still had some convincing to do. If you are already preparing to look at models for implementation, we would be more than happy to provide our thoughts on that.

The Chairman: As I listen to the senators, it seems that you do have some more convincing to do. Could you explain why lawyers or engineers do not have an oversight board — or do they? I am not saying you are wrong. I am trying to think this question through.

d'apparence? Il serait utile de disposer de quelques statistiques à l'appui de cette affirmation. Peut-être avez-vous ces renseignements ici, sinon vous pourrez nous les faire parvenir plus tard.

M. Legault: Nous avons déjà remis au greffier le rapport sur les structures de normalisation comptables auxquelles j'ai fait référence dans ma déclaration. Ce rapport compare le système dans divers pays et examine les modes de financement.

Une note dans ce rapport traite justement du point que vous soulevez, sénateur, indiquant que nous n'avons pas pu aller jusqu'à examiner les résultats sur le marché financier de ces instances de normalisation. C'est évidemment une tâche beaucoup plus difficile.

Comme je l'ai dit dans mon exposé, nous n'avons pas mis en cause et ne mettons pas en cause les résultats de notre système. Certaines de nos normes figurent parmi les meilleures du monde. Cependant, notre structure et nos institutions ne remplissent pas le critère de l'indépendance, contrairement à ce que demande la pratique mondiale. C'est cela qu'il faut rectifier, à mon avis.

Cela dit, je répète que nous ne prétendons pas que les résultats soient mauvais, mais nous disons qu'il y a un manque de responsabilité. Je pense que les parlementaires devraient s'en préoccuper. Si les choses tournent mal, vers qui se tourne-t-on? Qui pourrait-on blâmer? Il vaut mieux remédier au problème aujourd'hui, lorsque ces questions occupent l'actualité, et garantir une pleine reddition de comptes à l'avenir.

Le sénateur Fitzpatrick: Dites-vous que votre organisation devrait assumer lui aussi une part de responsabilité?

M. Legault: Il faut bien voir que les normes comptables n'ont pas besoin d'être établies dans une structure de gouvernance dominée par des comptables. Il faut l'expertise des comptables pour décider ce que devraient être les normes mais, sur le plan de la gouvernance de l'organisation, toutes les parties prenantes doivent être présentes. Voilà ce que nous disons.

Le sénateur Fitzpatrick: Vous souhaitez une modification législative à cet effet. Il serait utile que vous nous présentiez, si ce n'est déjà fait, le modèle de cette nouvelle structure que vous recommandez. Quelle y serait la représentation? Qui seraient les représentants, de façon à ne pas seulement avoir l'apparence d'une structure appropriée, mais une structure qui est réellement efficace et efficiente?

M. Legault: Ce sera avec le plus grand plaisir. Comme je l'ai dit, nous pensions devoir d'abord vous convaincre. Si vous êtes déjà prêts à examiner des modèles, nous serons plus que ravis de vous en proposer.

Le président: À écouter les sénateurs, il me semble que vous avez encore un travail de persuasion à faire. Pourriez-vous expliquer pourquoi les avocats ou les ingénieurs n'ont pas de conseil de surveillance — ou bien en ont-ils un? Je ne dis pas que vous avez tort. J'essaie simplement de mettre à plat le problème.

Mr. Legault: People do not find this part of the argument very interesting, but we must make a distinction between accounting standards and auditing standards. Accounting standards ensure that financial reporting is comparable between corporations and even countries. All stakeholders have to be involved.

Auditing standards, on the other hand, are the professional standards. The professional standards used to be set out by the professions everywhere. In the United States, it is now done through the SEC. In Canada it was a decision of the CPAB to have another oversight body for auditors.

All of that has come into effect because of what we have learned over the last 18 months. Accounting has a major impact on the economy so that when accounting fails it is a major issue.

Self-regulation has its pluses, but we have come to a point where we need to distinguish what parts of that should come within the professional organization. We are now saying that accounting standards should be outside and separate. That is the way it is done everywhere else.

We also believe that accountants and auditors have a lot of expertise to offer in the setting of auditing standards, but the environment is such that other structures have to be created.

Senator Kelleher: Thank you for appearing before our committee. In several weeks, our committee will be taking a trip to New York and Washington. One of the areas that we will be looking at is the new regime under Sarbanes-Oxley. There has been a lot of discussion as to whether Canadian companies should be exempted in whole or in part. How should we treat Canadian companies that are active in the States?

Can you give us some guidance on what issues we should be pursuing when we speak to these officials? We may even talk to the authors of the act. Whether we will be successful in finding out everything we need to know, I do not know.

Mr. Legault: We will provide you with comments we prepared on the new independent standards which were recommended recently. That will cover many of those issues.

Obviously, today we have come here with the intent of discussing accounting standards structure. Regarding the Sarbanes-Oxley legislation — and they are also aware of this in the United States — there is a concern about how it will impact on small and medium enterprises in Canada. We should not put in place rules that will affect the SME sector to a point where it cannot be the motor of the economy that it has been for quite a number of years.

We must guard against applying principles to everyone just because we think the principles themselves are practical and make a lot of sense. The burden of these new rules could negatively affect some of the small and medium-sized companies. I would be happy to provide you with specific written comments.

M. Legault: Les gens en général ne trouvent pas cette partie de l'argumentation très intéressante, mais il faut distinguer entre les normes comptables et les normes de vérification. Les normes comptables font en sorte que les rapports financiers soient comparables d'une société à l'autre et même d'un pays à l'autre. Toutes les parties intéressées doivent avoir leur mot à dire.

Les normes de vérification, pour leur part, sont des normes professionnelles. Jusqu'il y a peu, les normes professionnelles étaient partout établies par la profession. Aux États-Unis, c'est maintenant le fait de la SEC. Au Canada, le CCRC a décidé d'instaurer un autre conseil de surveillance pour les vérificateurs comptables.

Tous ces changements sont intervenus suite à ce que nous avons appris au cours des 18 derniers mois. La comptabilité a un impact majeur sur l'économie, et lorsqu'il y a des défaillances comptables, c'est un gros problème.

L'autoréglementation a ses avantages, mais nous sommes arrivés à un point où il faut décider quels éléments peuvent relever de l'organisation professionnelle. Nous disons aujourd'hui que les normes comptables devraient être décidées à l'extérieur, par une instance séparée. C'est ce qui se fait partout ailleurs.

Nous pensons également que les comptables et les vérificateurs ont beaucoup de connaissances à contribuer à l'établissement des normes de vérification, mais l'environnement aujourd'hui est tel qu'il faut créer d'autres structures.

Le sénateur Kelleher: Merci d'être venu comparaître devant le comité. Dans quelques semaines, nous allons faire un voyage à New York et Washington. Nous nous pencherons entre autres sur le nouveau régime établi par la Loi Sarbanes-Oxley. Il y a eu beaucoup de discussions sur la question de savoir si les sociétés canadiennes devraient être exemptées en tout ou partie. Comment faudrait-il traiter les compagnies canadiennes actives aux États-Unis?

Pourriez-vous nous donner quelques idées sur les points à aborder dans nos entretiens avec ces responsables? Il se pourrait même que nous rencontrions les auteurs de la loi. Je ne sais pas si nous parviendrons à élucider tout ce que nous avons besoin de savoir.

M. Legault: Nous vous fournirons nos commentaires sur les nouvelles normes indépendantes qui ont été récemment recommandées. Ils recouvrent beaucoup de ces questions.

Nous sommes évidemment là aujourd'hui pour parler de la structure de normalisation comptable. Pour ce qui est de la Loi Sarbanes-Oxley — et je sais que l'on en a conscience aux États-Unis — on s'inquiète des effets que cela aura sur les petites et moyennes entreprises canadiennes. Il ne faut pas mettre en place des règles qui vont paralyser le secteur des PME au point qu'il ne puisse plus être le moteur de l'économie qu'il a été toutes ces dernières années.

Il faut se garder d'appliquer à tout le monde des principes, simplement parce qu'on pense qu'ils sont judicieux et rationnels. Le fardeau de ces nouvelles règles pourrait pénaliser certaines petites et moyennes entreprises. Je me ferais un plaisir de vous transmettre par écrit des avis détaillés.

Senator Kelleher: First, following the question put to you by Senator Angus earlier in which he suggested you provide us with some particulars, I would point out that members of the committee are concerned that we not overburden small and medium-sized businesses, just as you said. Anything specific that you can give us in that particular regard would be most appreciated.

Second, going back to Sarbanes-Oxley, do you advocate that we adopt the text of that act or that we have a made-in-Canada act?

Mr. Legault: We have not taken a policy position on whether we should adopt it or not so, unfortunately, I am not in a position to answer your question.

We have in fact taken a position on basically each of the provisions, which means that it would be unlikely that you would just apply it as is. Probably some adjustments will be needed.

Senator Kelleher: Do you have any personal thoughts, aside from those of your organization? I am sure you have studied this.

Mr. Legault: Since I am here to represent my organization, I would prefer to leave it at that. As I said, I came here today to talk about accounting standards and how important they are as a public policy issue. With all due respect, this is what I am prepared to talk about today. I do not think it would be doing justice to go into some of those other topics at this time.

Senator Kroft: At the risk of going over ground that my colleagues have already covered, I would like to come back to the principal point you are making about the independence or the appearance of independence of the supervisory board. That is an important point and it is what you came here to talk about today.

I will be very direct in my questions because we have seen you and your organization on other occasions and we know that there are other agenda items. Not to impugn your credibility, but we must be objective in terms of the status of the two accounting organizations. I want to be clear and to help make sure that your credibility is unassailable.

I notice in your efforts to be direct and objective that you modified your language a little bit. Where it talks about a system that is simply too cosy, you chose not to offer that in your verbal report.

Coming back to the CPAB, can you again take me through the exact reasons why you feel it fails in at least the appearance of objectivity? You talked about staffing and space. It would be helpful if you would just take me through the membership and the other elements that you feel may impugn the image of independence.

Mr. Legault: You are talking about the CPAB, the Canadian Public Accountability Board?

Le sénateur Kelleher: Premièrement, suite à la question du sénateur Angus lorsqu'il vous demandait de fournir des propositions détaillées, sachez que les membres du comité sont soucieux de ne pas imposer de fardeau excessif aux petites et moyennes entreprises, comme vous l'avez dit. Toute proposition détaillée que vous pourriez nous soumettre à cet égard serait des plus appréciées.

Deuxièmement, pour en revenir à la Loi Sarbanes-Oxley, préconisez-vous que nous adoptions le texte même de cette loi ou que nous en rédigeons une nous-mêmes?

M. Legault: Nous n'avons pas pris de position sur l'opportunité d'adopter ou non cette loi et malheureusement je ne suis pas en mesure de répondre à votre question.

En fait, nous avons pris position sur à peu près chacune des dispositions, ce qui signifie qu'il est peu probable qu'on veuille l'introduire telle quel chez nous. Certains ajustements sont probablement nécessaires.

Le sénateur Kelleher: Avez-vous des avis personnels, indépendamment de ceux de votre organisation? Je suis sûr que vous avez étudié cela.

M. Legault: Je suis ici pour représenter mon organisation et je préfère m'en tenir à cela. Comme je l'ai dit, je suis venu aujourd'hui parler des normes comptables et de leur importance en tant que sujet de politique publique. Sauf votre respect, c'est tout ce dont je suis disposé à parler aujourd'hui. Ce ne serait pas rendre justice que d'aborder ces autres sujets à ce stade.

Le sénateur Kroft: Au risque de revenir sur un terrain que mes collègues ont déjà couvert, j'aimerais retourner à votre thème principal, l'indépendance ou l'apparence d'indépendance du conseil de surveillance. C'est un point important et c'est de cela que vous êtes venu parler aujourd'hui.

Je vous poserai des questions très directes car nous vous avons reçu, vous et votre organisation, à d'autres reprises et nous savons qu'il y a d'autres éléments de contentieux. Il ne s'agit pas de mettre en doute votre crédibilité, mais nous devons être objectifs s'agissant du statut des deux organisations de comptables. Je veux que les choses soient claires et garantir que votre crédibilité soit inattaquable.

J'ai remarqué que, par souci de franchise et d'objectivité, vous avez quelque peu modifié les termes employés. Vous avez choisi d'omettre dans votre exposé verbal la partie de votre texte qui fait état d'une relation trop intime.

Pour en revenir au CCRC, pourriez-vous m'expliquer encore une fois les raisons exactes qui vous font dire qu'il manque, au moins en apparence, à l'objectivité? Vous avez parlé de dotation en personnel et de locaux. Il serait utile que vous m'expliquiez précisément ce qui, dans la composition et les autres aspects, nuit à l'image d'indépendance.

M. Legault: Parlez-vous du CCRC, le Conseil canadien sur la reddition de comptes?

Senator Kroft: Yes. On page 3, you refer to the loop in terms of the standards board and the accountants. Then you say, "I am referring of course to the creation of the Canadian Public Accountability Board or CPAB, which is also flawed in its non-inclusive structure." My question is aimed at that comment.

Mr. Legault: The CPAB is a step in the right direction in terms of governance. It has more than just one professional body; it includes representatives from the securities commissions. The Office of the Superintendent of Financial Institutions is involved in the governing council.

Senator Kroft: Are there any outside or lay members?

Mr. Legault: At the council level the board has people from outside the profession. They will also have four accountants, three of which will be CEOs of provincial institutes of chartered accountants and the other has yet to be named.

In Canada, we have three recognized accounting bodies. This organization will look at auditing standards. We believe there has been a lack of inclusiveness in its creation by not including the other accounting bodies.

On the one hand, it is a step in the right direction because it has more people involved in the governance. However, on the other hand, we seem to be repeating the mistakes of the past, that is, accountant standard setting that is not all-inclusive.

Senator Kroft: This comes back to the familiar issue between the institute and the CGA, that is, the recognition of professional bodies. Your automobile analogy makes sense to me. You talked about selecting one automobile company to set the safety standards for all the others. You did not use the analogy of the whole of the automobile industry setting the safety standards.

In the governance of the CPAB, I recognize that only one accounting body is represented. What are the numbers? Could you put on the record the number of people on the governing body of the CPAB? How many are auditing professionals, and who are the others? I am trying to determine where the ultimate control lies over governance issues in that body. How many are there on the governing body? How many are professional accountants, and how many are from other professions?

Mr. Legault: I would have to go by memory, but there is a governing council of four individuals. There are four accountants on the board and, I believe, another seven members.

Senator Kroft: Setting aside for a moment which accounting professions they represent, the professional accountants are a minority on the governance board. The executive committee is made up of four people. Who are those four?

Le sénateur Kroft: Oui. À la page 3, vous parlez de la boucle formée par le conseil des normes et l'institut des comptables. Plus loin, vous dites: «Bien entendu, je parlais ici de la création du Conseil canadien sur la reddition de comptes, ou CCRC, qui a aussi le défaut de s'être doté d'une structure exclusive.» Ma question porte sur cette remarque.

M. Legault: Le CCRC est un pas dans la bonne direction sur le plan de la gouvernance. Il ne comprend pas que des représentants d'une association professionnelle, mais aussi des commissions des valeurs mobilières. Le Bureau du Surintendant des institutions financières siège également au conseil d'administration.

Le sénateur Kroft: Y a-t-il des membres venant d'en dehors de la profession?

M. Legault: Au niveau du conseil d'administration, le conseil comprend des représentants ne faisant pas partie de la profession. Il y a également quatre comptables, dont trois sont les directeurs généraux des instituts provinciaux de comptables agréés, l'autre n'étant pas encore désigné.

Au Canada, nous avons trois organes professionnels reconnus. Cette organisation se penchera sur les normes de vérification comptable. Nous pensons qu'il y a un manque d'ouverture dans ce conseil en ce sens qu'il n'englobe pas les autres organes professionnels.

Néanmoins, c'est un pas dans la bonne direction en ce sens que la composition est plus diversifiée. Toutefois, on semble répéter les erreurs du passé, à savoir l'absence d'ouverture à tous les organes professionnels en matière de normalisation comptable.

Le sénateur Kroft: Cela nous ramène au contentieux familier entre l'institut et la CGA, c'est-à-dire la reconnaissance des organes professionnels. Votre analogie avec le secteur automobile est sensée. Vous dites que c'est comme choisir un constructeur automobile pour fixer les normes de sécurité applicables à tous. Mais vous auriez pu faire l'analogie où tout le secteur automobile fixerait seul les normes de sécurité.

Effectivement, une seule association de comptables est représentée au conseil d'administration du CCRC. Quels sont les chiffres? Pourriez-vous nous dire le nombre de membres du conseil d'administration du CCRC? Combien y a-t-il de vérificateurs professionnels et qui sont les autres? J'essaie de déterminer où se situe le contrôle ultime de la gouvernance du conseil. Combien y a-t-il de membres, combien sont des comptables professionnels et combien appartiennent à d'autres professions?

M. Legault: Je vais devoir me fier à ma mémoire, mais il y a un conseil exécutif de quatre membres. Quatre comptables siègent au conseil d'administration et, je crois, celui-ci compte sept autres membres.

Le sénateur Kroft: Laisant de côté pour le moment laquelle des professions comptables il représente, les comptables professionnels sont une minorité au conseil d'administration. Le comité exécutif est composé de quatre personnes. Qui sont-ils?

Mr. Legault: There is a person from the Institute of Chartered Accountants, one from OSFI, and David Brown and another person representing the securities commissions.

Senator Kroft: The issue is not one of whether the accounting profession dominates or even controls the CPAB, the issue is that it is one accounting profession, and it does not represent both.

Mr. Legault: It is a different issue from accounting standards altogether. The issue is about auditing standards, which are professional standards. It is also a way of operating. I would have to wait to see what takes place when the organization is functional, but we have been told that the standards will be determined by the institute and then will be given to the CPAB to apply to everyone.

Therefore, even if our members are covered by the CPAB, there will remain the issue that they may be covered by rules designed by someone else. As a professional organization, we find it offensive that we are not part of it. It is a totally different debate from the debate of accounting standards.

Senator Kroft: Your preoccupation is now clear to me.

Senator Tkachuk: The governing body in the United States on accounting standards was separate. In other words, it was not like ours, which was governed by the Institute of Chartered Accountants. In the States there was a separate governing body, a more independent one.

They were aware of the problems with consulting contracts and audits in the United States, were they not?

Mr. Legault: You have to look at two different issues. You have on one side the organization responsible for setting the standards. You are referring to issues that are not really accounting standards issues. They are ethical rules that basically govern the profession.

Senator Tkachuk: The professionals themselves.

Mr. Legault: There was an oversight board that did not seem to work. As you know, the members all resigned. They have started to create another oversight council only for auditing.

Senator Tkachuk: The issue was not accounting standards, the issue was ethical considerations and how the organization governed itself. It had to do with business practices.

Mr. Legault: Some of the issues in Enron were accounting standards issues and some were business practice issues. Others were ethical issues, and others still were probably criminal issues.

Senator Tkachuk: Have we had the same kind of sort of melt down or calamity in Canada that they had in the States with ethical issues and how the profession was acting regarding accounting standards and criminal issues?

M. Legault: Il y a un représentant de l'Institut des comptables agréés, un du BSIF et David Brown, et une autre personne représentant les commissions des valeurs mobilières.

Le sénateur Kroft: Le problème n'est pas que la profession comptable domine ou même contrôle le CCRC, le problème que c'est une seule profession comptable, que les deux professions ne sont pas représentées.

M. Legault: C'est un problème tout à fait différent des normes comptables. Il s'agit ici des normes de vérification, qui sont des normes professionnelles. C'est aussi une façon de fonctionner. Il faudra attendre de voir ce qui se passera lorsque le conseil commencera à travailler, mais on nous a dit que les normes seront élaborées par l'Institut et transmises au CCRC qui les appliquera à tout le monde.

Par conséquent, même si nos membres sont représentés au CCRC, il restera le problème qu'ils seront couverts par des règles conçues par quelqu'un d'autre. En tant qu'organisation professionnelle, nous trouvons offensant de ne pas avoir notre mot à dire. C'est un débat totalement différent de celui sur les normes comptables.

Le sénateur Kroft: Je comprends maintenant vos réserves.

Le sénateur Tkachuk: Aux États-Unis, l'organe responsable des normes comptables était distinct. Autrement dit, ce n'est pas comme chez nous, où l'Institut des comptables agréés est responsable. Aux États-Unis, il y avait une instance distincte, plus indépendante.

Aux États-Unis, ils avaient conscience des problèmes posés par les contrats de consultants passés avec les cabinets de vérification, n'est-ce pas?

M. Legault: Vous parlez là de deux choses différentes. Vous avez d'un côté l'organisation responsable de l'établissement des normes. Vous parlez là de problèmes qui ne relèvent pas réellement des normes comptables. Ce sont des règles d'éthique qui régissent la profession.

Le sénateur Tkachuk: Les professionnels eux-mêmes.

M. Legault: Il y avait un conseil de surveillance qui ne semblait pas faire son travail. Comme vous le savez, les membres ont tous démissionné. On commence à créer un autre conseil de surveillance uniquement pour la vérification.

Le sénateur Tkachuk: Le problème n'était pas au niveau des normes comptables, c'était un problème d'éthique et d'autoréglementation de la profession. Il avait trait aux pratiques commerciales.

M. Legault: Certains des problèmes chez Enron mettaient en jeu les normes comptables et d'autres les pratiques commerciales. Il y avait aussi des problèmes d'éthique et d'autres encore étaient simplement des comportements criminels.

Le sénateur Tkachuk: Avons-nous connu au Canada le même genre d'effondrement ou de calamité qu'aux États-Unis, avec ces manquements à l'éthique et ces comportements professionnels douteux et même criminels?

I understand what you are saying about how it looks and what it is, but have we had the same problems that they have had in the United States where they have had an independent board?

Mr. Legault: We have had our share of problems, although I do not want to be specific. The question is, do we want to wait until we have to deal with issues that could have the same impact as they had in United States, or do we want to ensure we create the accountability to avoid anything that of magnitude?

Senator Tkachuk: In Canada public corporations have gotten into trouble because of bad business practice, or perhaps criminal wrongdoing. Those issues aside, on the accounting end, you should be able to name some examples. I cannot think of any right now.

Mr. Legault: I cannot think of any either. I believe some had to restate earnings. I would be happy to do some more research and get back to you. Of course, there has been the debate on the expensing of stock options, but that is a standards issue. Companies have started to deal with that voluntarily before the standard setter decided to move on it.

Those are some of the issues that are covered under accounting standards.

Senator Tkachuk: There is an argument to be made that the independent boards have not exactly solved the problem. In other words, where they reside, the issues are worse or just as bad as they are here.

Mr. Legault: You are talking about the United States?

Senator Tkachuk: Yes.

Mr. Legault: I made that point earlier. No system is perfect. We saw what happened in the United States. If there is criminal intent, it is very difficult to have rules that would cover every situation. However, we still believe it is better to have the best practices in place and try to avoid any major issues.

Senator Tkachuk: I do not want the government to fund another organization that will not do a better job than the organization we have now, despite what you consider to be an appearance problem.

Mr. Legault: On the funding issue I must say that much of the funding in most places is done by the users. Currently, our members contribute to the process by buying the handbook. Many of those processes are funded by the users.

The Chairman: It is like deposit insurance. Basically, the banks pay for it.

Senator Fitzpatrick: I wish to follow up on Senator Tkachuk's remarks. It would be helpful to me if I had some statistics to show how many failures there have been in Canada for bad accounting practices or inappropriate accounting practices, versus the United States, U.K, Australia and other jurisdictions. I know that we would be looking at countries of different sizes. Perhaps our structure here is all right, but one of the ways to determine that is to compare ours with the structures of other jurisdictions. I

Je comprends ce que vous dites au sujet de l'apparence des choses, mais avons-nous eu les mêmes problèmes qu'aux États-Unis, où existait pourtant un conseil indépendant?

M. Legault: Nous avons connu notre part de problèmes, que je préfère ne pas détailler. La question est de savoir si nous voulons attendre jusqu'à ce que nous ayons le même genre de catastrophe qu'aux États-Unis ou bien voulons-nous assurer une structure de responsabilité qui prévienne ce genre de choses?

Le sénateur Tkachuk: Au Canada, des sociétés ont eu des ennuis à cause de pratiques commerciales douteuses ou peut-être même de comportements criminels. Sur le plan purement comptable, vous devriez pouvoir nommer quelques exemples. Il ne m'en vient pas à l'esprit.

M. Legault: Moi non plus. Je pense que certaines sociétés ont dû revoir leur bilan. Je serais ravi de faire quelques recherches et de vous donner la réponse. Évidemment, il y a eu le débat sur l'inscription en charges des options d'achat d'actions, mais c'est là un problème de normalisation. Les sociétés ont décidé de commencer à le faire volontairement avant que l'instance de normalisation ne les y oblige.

Cela fait partie des problèmes couverts par les normes comptables.

Le sénateur Tkachuk: On peut considérer que les conseils indépendants n'ont pas exactement résolu le problème. Autrement dit, là où il en existe, les problèmes sont pires ou tout aussi grands que chez nous.

M. Legault: Parlez-vous des États-Unis?

Le sénateur Tkachuk: Oui.

M. Legault: Je l'ai fait ressortir moi-même. Nul système n'est parfait. Nous avons vu ce qui s'est passé aux États-Unis. Il est difficile d'avoir des règles couvrant toutes les situations, dès lors qu'il y a intention criminelle. Toutefois, nous persistons à penser qu'il est préférable de mettre en place les meilleures pratiques et de tenter de prévenir les gros problèmes.

Le sénateur Tkachuk: Je ne souhaite pas que le gouvernement finance une autre organisation encore, qui ne fera pas un meilleur travail que celle que nous avons, en dépit de ce que vous jugez être un problème de conflit d'intérêt apparent.

M. Legault: Pour ce qui est du financement, sachez que la plus grande partie du financement provient des usagers. À l'heure actuelle, nos membres contribuent au financement en achetant le manuel. Nombre des mécanismes sont financés par les usagers.

Le président: C'est comme l'assurance-dépôt, qui est essentiellement financée par les banques.

Le sénateur Fitzpatrick: Ma question fait suite aux remarques du sénateur Tkachuk. Il me serait utile d'avoir quelques statistiques sur le nombre de défaillances de sociétés survenues au Canada du fait de pratiques comptables inappropriées, comparé aux États-Unis, au Royaume-Uni, à l'Australie et à d'autres pays. Je sais bien que tous ces pays sont de tailles différentes. Peut-être notre structure ici est-elle bonne, mais l'une des façons de le déterminer est de comparer nos résultats avec

understand what you said about appearance, but I think we should be concerned about effectiveness. Perhaps our structure is effective. I need more information in order to be convinced.

The Chairman: Is it possible to get such statistics? Do they exist?

Mr. Legault: There are two issues here. I am not sure that such statistics exist, and one of the reasons for that relates to the intricacies involved in determining where failures come from. When Enron failed, everyone pointed the finger at the auditor, but it was later realized that a lot of people were involved. What created the failure? Was it the business plan? Was it the accounting? Those could be a part of it. However, I am not sure that those statistics exist and, if they do, I am not sure it would be feasible to get them.

Senator Fitzpatrick: That is my point. If you want to make a case, you should bring us some evidence and do some research in order to give us some guidance.

Mr. Legault: You say that maybe it is just an appearance of conflict of interest. If it is only that, and we are satisfied that we can live with it, I would ask why we are creating the Public Accountability Board. Why are we imposing these new rules on auditors and audit committees to ensure that they are independent? It is the same issue.

Senator Tkachuk: That is a good question.

Mr. Legault: If it applies everywhere, it should apply to all our structures and institutions.

The Chairman: Is the bottom line not that, in order for us to succeed, we must have investor confidence? We have to decide whether this will enhance investor confidence. You could say that in the last six months there have been no fires in Montreal, so why do we have fire trucks. I will admit that may be a silly example.

Senator Fitzpatrick: Pardon my ignorance, but I do not know the answer to this. Are there two auditing accounting professions in the United States, like we have here in six or seven provinces?

Mr. Legault: There are two designations in the United States. There is the CPA and the CMA, the management accountants. Management accountants do not have audit rights in the United States.

Senator Kroft: In all of this we are only talking about publicly listed companies, so when you talk about small and medium-sized businesses are you talking of those that come within the realm of public companies?

Mr. Legault: No, our accounting standards in Canada apply to both public and private companies, and SMEs. This is where we raise the flag. We have to be very careful when we look at those issues. Sometimes we think that the issues and the new rules we want to put in place affect only public companies, and that is not the case. Our accounting standards apply to all companies.

ceux des structures d'autres pays. Je comprends ce que vous dites au sujet de l'apparence, mais je pense qu'il faut aussi se préoccuper d'efficacité. Peut-être notre structure est-elle efficace. Il me faut plus de données pour être convaincu.

Le président: Est-il possible d'obtenir de telles statistiques? Existent-elles?

M. Legault: Il y a là deux problèmes. Je ne suis pas sûr que ces statistiques existent, et l'une des raisons tient à la difficulté de déterminer à quoi sont dues les défaillances. Lorsqu'Enron a fait faillite, tout le monde a jeté le blâme sur le vérificateur, mais on s'est rendu compte plus tard que beaucoup de gens étaient en cause. Qu'est-ce qui a déclenché la faillite? Était-ce le plan d'entreprise? Était-ce la comptabilité? Il y a eu plusieurs causes. Cependant, je ne suis pas sûr que ces statistiques existent et, le cas échéant, je ne sais pas si on peut y avoir accès.

Le sénateur Fitzpatrick: C'est justement mon argumentation. Si vous voulez nous convaincre, il faut nous apporter des preuves et faire quelques recherches pour nous donner des éléments.

M. Legault: Vous dites que ce n'est peut-être qu'une apparence de conflit d'intérêt. Si ce n'est que cela, et si nous sommes convaincus qu'on peut s'en accommoder, pourquoi alors créer un Conseil sur la reddition de comptes? Pourquoi imposer ces nouvelles règles aux vérificateurs et comités de vérification pour en garantir l'indépendance? C'est la même problématique.

Le sénateur Tkachuk: C'est une bonne question.

M. Legault: Si c'est nécessaire, c'est nécessaire pour toutes nos structures et institutions.

Le président: Le critère de réussite, en fin de compte, n'est-il pas la confiance des investisseurs? Il nous faut décider si cela va renforcer la confiance des investisseurs. Vous pourriez tout aussi bien dire qu'il n'y a pas eu d'incendie à Montréal au cours des six derniers mois, alors pourquoi a-t-on besoin de camions de pompier? J'admets que l'exemple n'est pas brillant.

Le sénateur Fitzpatrick: Veuillez pardonner mon ignorance, mais je ne connais pas la réponse: existe-t-il aussi aux États-Unis deux professions comptables, comme il en existe chez nous dans six ou sept provinces?

M. Legault: Il y a deux désignations aux États-Unis. Il y a le CPA et le CMA, le comptable en management accrédité. Les comptables en management n'ont pas le droit d'effectuer les vérifications aux États-Unis.

Le sénateur Kroft: Dans tout ceci, parlons-nous seulement des sociétés cotées en bourse, c'est-à-dire que lorsque vous parlez de petites et moyennes entreprises, il s'agit uniquement des sociétés ouvertes?

M. Legault: Non, au Canada, les normes comptables s'appliquent aussi bien aux sociétés ouvertes que fermées et aux PME. C'est là où nous lançons l'alerte. Il faut être très prudent dans toutes ces choses. Parfois, on pense que les nouvelles règles que l'on veut mettre en place ne toucheront que les sociétés ouvertes, mais ce n'est pas le cas. Nos normes comptables s'appliquent à toutes les sociétés.

The Chairman: Thank you, Mr. Legault for your time. Perhaps we will have you back.

Senators, our second and last witness is Mr. Dimma from Home Capital Group Inc. I have known Mr. Dimma for about 40 years. We are old friends.

Please proceed with your opening statement.

Mr. William A. Dimma, as an individual: Honourable senators, I am delighted to be here again. Since I believe so strongly in first-class corporate governance, it is good to know that a key Senate committee is equally if not more interested in ways to improve it. With your indulgence, I will speak for 15 minutes, after which I will do my best to respond to any questions and comments.

The first part of my comments will be what might be called stage setting. In part two, I will present to you 11 modest recommendations for change in best practice, though not necessarily changes requiring more legislation or regulation. In the stage setting part, the first part, you may not hear much that is entirely new, but I promise you will hear things from the perspective of the ultimate beneficiary of good governance and good performance and the ultimate victim of bad governance and bad performance, and that is the shareholder.

Almost all of the dozen large and recent corporate fiascos in the U.S. started with problems related to greed. Please do not misunderstand me. I know, and I guess we all know, that greed is a natural and normal part of the human condition. It is an essential motivator. It is part of the engine of economic growth in a free enterprise system. If the word offends, call it something else: "excessive acquisitiveness." Of course it must be checked and kept under control. It is somewhat like a muscle car with a 350 horsepower engine and faulty brakes, or maybe no brakes. Corporate greed without the appropriate checks and balances leads too often to corporate disaster. That has never been so vividly demonstrated as over the past year, and one half in the U.S.A.

Stock ownerships and stock options, as you know, have, for perhaps a couple of decades, been widely viewed as essential to helping make the interests of management and the interests of shareholders mesh and come together. The mix between ownership and options has tilted steadily towards options, especially through the great bull market, which, at least in the U.S., ran from perhaps 1991 to 1992 until the great blow-out which began with the techs in mid-2000 but sadly spread to much of the broader market by mid 2001 and continuing. Options, without the building in of various protection mechanisms, can have perverse consequences, and I will come to that in a moment.

Before that, though, let me say a few words about these protective mechanisms. Too many of them have been shunned by too many corporations, which rule makers have not pushed for until recently. Let me name about half a dozen.

Le président: Merci de votre temps, monsieur Legault. Nous vous demanderons peut-être de revenir.

Sénateurs, notre deuxième et dernier témoin est M. Dimma, représentant Home Capital Group Inc. Je connais M. Dimma depuis une quarantaine d'années. Nous sommes de vieux amis.

Veuillez nous présenter votre déclaration liminaire.

M. William A. Dimma, témoignage à titre personnel: Je suis ravi d'être de nouveau parmi vous, honorables sénateurs. Étant un partisan si ardent d'une gouvernance des sociétés de première qualité, il est bon de savoir qu'un important comité sénatorial s'intéresse tout autant, voire plus, aux façons de l'améliorer. Avec votre permission, je parlerai une quinzaine de minutes, ensuite de quoi je ferai de mon mieux pour répondre à vos questions et commentaires.

La première partie de mon propos servira à faire ce que j'appellerais «situer le contexte». Dans la deuxième partie, je vous proposerai 11 modifications modestes des pratiques exemplaires, mais qui ne requièrent pas nécessairement des mesures législatives ou réglementaires. Vous n'entendrez pas forcément beaucoup de choses nouvelles dans la partie sur le contexte, mais je vous promets que vous entendrez les choses selon l'optique du bénéficiaire ultime d'une bonne gouvernance et performance et de la victime ultime d'une mauvaise gouvernance et performance, à savoir l'actionnaire.

Presque toute la douzaine des grosses faillites récentes aux États-Unis ont leur origine dans l'avidité. Ne vous méprenez pas. Je sais bien, et je crois que nous savons tous, que l'appât du gain est un élément naturel et normal de la condition humaine. C'est une motivation essentielle. Il est le moteur de la croissance économique dans un système de libre entreprise. Si le mot vous choque, utilisez un euphémisme: «acquisivité excessive». Bien entendu, c'est quelque chose à freiner et à maîtriser. C'est un peu comme une voiture surpuissante, dotée d'un moteur de 350 chevaux et des freins défectueux, ou pas de freins du tout. L'esprit de lucre sans contrepoids conduit souvent les entreprises au désastre. Cela n'a jamais été démontré de manière aussi frappante qu'aux États-Unis au cours des 18 derniers mois.

La propriété d'actions et les options d'achat d'actions, comme vous le savez, ont largement été considérées comme un outil essentiel, ces 20 dernières années, pour faire se rejoindre les intérêts de la direction et ceux des actionnaires. La combinaison entre propriété et options d'achat d'actions a régulièrement glissé en faveur des options, principalement pendant la période d'envolée des cours qui, du moins aux États-Unis, a duré de peut-être de 1991 à 1992 jusqu'à l'effondrement qui a commencé par les sociétés de technologie vers le milieu de 2000 et qui a malheureusement contaminé l'ensemble du marché vers l'été 2001 et par après. Mais les options, en l'absence de mécanismes de protection, peuvent avoir des conséquences perverses, j'y viendrai dans un moment.

Mais auparavant, permettez-moi de dire quelques mots sur ces mécanismes de protection. Un trop grand nombre de sociétés les ont trop souvent ignorés, grâce à l'immobilisme des autorités réglementaires. Permettez-moi de vous en nommer une demi-douzaine environ.

First, there is the use of performance options. Honourable senators are familiar, I am sure, with the concept in which one or more hurdles — internal, external or perhaps both — must be met before options can be exercised.

By the way, there is a great irony here. In the U.S., as honourable senators may be aware, regular or so-called vanilla options are still not mandatorily expensed. Only recently are a few companies expensing them voluntarily. Performance options, which make so much more sense from a shareholder's perspective, must be expensed, obviously discouraging their use. Fortunately, that dysfunctional deterrent to the broader use of performance options does not exist in Canada. Having said that, performance options in Canada are not yet widespread here anyway. Why? Simply, executives prefer to be awarded with regular options and, until recently, and still to a marked degree, CEOs have usually been able to get what they want in this area.

Another protective mechanism is that options, when exercised, should require the shares that had been acquired to be held for some prescribed period of time. Exercise and no sale for two years would make quite a lot of sense, in my view, and very few companies have done that voluntarily, although a few have.

Another point is controlling the level of grants. Five or six years ago, Michael Eisner, then, and for that matter now, CEO of Disney, was granted \$5.5 million worth of Disney options. At the time, that seemed like a lot. Since then, there have been a few lower profile but still larger option grants to U.S. CEOs, each in the billion dollar range.

Another point is that expensing options, which of course is coming very fast to both the U.S. and Canada, will of course help to limit some of the more excessive amounts granted by overly compliant boards faced with celebrity CEOs and external management consultants who know who pay the bills.

Finally, slowing the vesting period, 20 per cent a year from the end of year one to year five, is vastly preferable but not as common as full and immediate vesting at time of grant. I must say that the Canadian record on this score is quite a bit better than that of our southern neighbour.

Even with these sorts of protective mechanisms and some others, problems can arise. Without them, the problems that arose during the last great bull market were of an unprecedented severity. Let me remind you of a few of those problems. The media have been full of some of the higher examples. I refer to these in some of the papers I left with you, so I will be brief.

There was a dangerous preoccupation with short-term expedience, designed to force feed and inflate artificially and temporarily share price levels. This would include many mergers

Premièrement, il y a l'usage des options de performance. Les sénateurs connaissent bien, j'en suis sûr, leur principe, qui veut que une ou plusieurs haies — internes, externes ou peut-être les deux — doivent être franchies avant que les options puissent être exercées.

Il y a d'ailleurs là un grand paradoxe. Aux États-Unis, comme vous le savez peut-être, les options ordinaires, aussi appelées «options vanille» ne sont toujours pas obligatoirement inscrites aux charges. Ce n'est que depuis peu que quelques sociétés le font volontairement. Les options de performance, tellement plus sensées selon la perspective des actionnaires, doivent être passées en charge, ce qui en dissuade évidemment l'utilisation. Heureusement, cette dissuasion dysfonctionnelle du recours plus généralisé des options de performance n'existe pas au Canada. Cela dit, les options de performance ne sont pas non plus très répandues au Canada. Pourquoi? Simplement parce que les cadres préfèrent recevoir des options ordinaires et, jusqu'à récemment et même encore aujourd'hui, la plupart du temps les premiers dirigeants obtenaient habituellement ce qu'ils voulaient dans ce domaine.

Un autre mécanisme de protection consiste à exiger que les options soient détenues pendant une période de temps fixe, une fois exercées, avant d'être vendues. La détention pendant deux ans après l'exercice me paraît tout à fait sage, mais très peu de sociétés ont mis en place volontairement une telle condition.

Une autre méthode consiste à contrôler le nombre d'options. Il y a cinq ou six ans, Michael Eisner, qui était et est toujours le premier dirigeant de Disney, a reçu pour 5,5 millions de dollars d'options Disney. Cela semblait beaucoup à l'époque. Mais, depuis, il y a eu quelques octrois d'options encore plus grands, bien que moins connus, chaque fois de l'ordre d'un milliard de dollars.

Par ailleurs, l'inscription aux charges des options, qui se répand très rapidement aux États-Unis et au Canada, va bien entendu limiter certains des montants les plus extravagants accordés par des conseils d'administration excessivement dociles confrontés à des PDG vedettes et à des experts-conseils en gestion externes qui savent qui paie les factures.

Enfin, l'étalement de la période d'acquisition, mettons 20 p. 100 par an entre la fin de la première année et la cinquième année, est hautement préférable mais pas aussi courant que le droit d'acquisition complet et immédiat au moment de l'octroi. Je dois dire que la pratique canadienne à cet égard est sensiblement meilleure que celle de notre voisin du Sud.

Même avec ces mécanismes de protection et quelques autres, des problèmes peuvent survenir. Mais en leur absence, les problèmes qui ont surgi au cours du dernier grand marché haussier ont été d'une ampleur sans précédent. Permettez-moi de vous rappeler quelques-uns de ces problèmes, les médias en ont été remplis. J'y fais référence dans certains des documents que je vous ai remis et je serai donc bref.

On a dangereusement privilégié les expédients à court terme, conçus pour gonfler artificiellement et temporairement les cours des actions. En font partie de nombreuses fusions et acquisitions

and acquisitions that made no sense whatsoever for the longer run but made a lot of sense for the shareholders at the time of the offer, and especially for executives with options.

Some people were playing with fire in accounting rules and their interpretation. There was rules-based, which is the U.S. approach, versus principle-based accounting practice. Principle-based is the European model, and to a fair degree it is still the model in Canada, although Canada is caught between those two behemoths and has a little of each. There is more room for fraud and deception with rules-based accounting, although outright dishonesty will overwhelm any system.

There was also the unprincipled use of insider information to cash in share sales before the inevitable reaction of share prices collapsing as they lurched back to more sustainable trend lines.

In the U.S., and I will not bore you with spending more than 20 seconds on this, but examples of large American companies that have been guilty of one or more of the things I have been talking about include Adelphia Communications, Arthur Andersen, Enron, Global Crossing, ImClone, Marion International, Tycos, WorldCom and even the esteemed and venerable Xerox.

This point was raised earlier, but in Canada we have been lucky so far through this most recent rash of fraud deception, overreaching and failure, though we had our share earlier. Livent and Bre-Ex come readily to mind. I am not sure of a significant failure in the last 18 months that would come remotely close to the ones I mentioned in the U.S. Certainly, some companies have fallen from grace, and we could start with Nortel, but I do not believe there is anything in that company that would come close to the kinds of things I have been talking about, other than perhaps paying far too much for half a dozen acquisitions which turned out to be worth a fraction of what they paid for them.

If I may say so, the difference, then, between the record of the two economies, at least in the short-run — and God knows we should not be smug because we may be next — but I think our less sullied recent performance relative to the U.S. helps to explain why Canada has largely to date avoided or chosen not to adopt new regulation while the U.S. has adopted fairly draconian rules and regulations. It is far too early to say which approach is superior. Perhaps the U.S. and Canadian environments are sufficiently different in various ways to justify somewhat different approaches in the two countries.

I was in New York last week, and I noted that there is a fair amount of delusion and backpedalling going on already in terms of the actual execution of Sarbanes-Oxley and the NYSE-NASDAQ-SEC rules changes. They are subtle, but there is a little shifting going on which suggests that the full intent of the lawmakers of the legislature may not be fully realized.

Incidentally, I do not know whether you have read and analyzed the recently published 120-page Higgs report recently released in the United Kingdom. If implemented fully, and there will be many hoops to jump through before that happens, the

qui ne présentaient aucun intérêt à long terme mais étaient très juteuses pour les actionnaires au moment de l'offre, et particulièrement pour les dirigeants dotés d'options.

Certains ont simplement joué avec le feu au niveau des règles comptables et de leur interprétation. Il y avait la pratique comptable axée sur les règles, l'approche américaine, par opposition à la pratique axée sur les principes. Le modèle européen est axé sur les principes et le modèle canadien très largement aussi, encore que le Canada soit pris entre ces deux géants et emprunte un peu à chacun. La comptabilité axée sur les règles autorise davantage la fraude et la tromperie, encore qu'aucun système n'est à l'abri d'un comportement carrément malhonnête.

Il y a eu également l'exploitation caractérisée de renseignements d'initiés pour encaisser les plus-values avant la chute inévitable des cours des actions à des niveaux plus raisonnables.

Aux États-Unis, et je ne vous ennuierais pas pendant plus de 20 secondes avec cela, comme exemple de grosses compagnies américaines s'étant rendues coupables d'un ou plusieurs des comportements dont j'ai parlé, on peut citer Adelphia Communications, Arthur Andersen, Enron, Global Crossing, ImClone, Marion International, Tycos, WorldCom et même la très estimée et vénérable Xerox.

Cela a déjà été évoqué, mais nous avons échappé au Canada à cette épidémie récente de fraudes, de tromperies, d'excès et de défaillances, même si nous en avons eu notre part antérieurement. Livent et Bre-Ex viennent à l'esprit. Je ne connais aucune faillite notable au cours des 18 derniers mois qui approche, même de loin, celles que j'ai mentionnées aux États-Unis. Certes, certaines compagnies ont déchu, et l'on pourrait citer Nortel, mais je crois que rien dans cette société n'a approché le genre de choses dont j'ai parlé, hormis peut-être d'avoir payé trop cher une demi-douzaine d'acquisitions qui se sont avérées ne valoir qu'une fraction du prix payé.

Ainsi, la différence entre l'expérience récente des deux économies, du moins à court terme — et Dieu sait que nous n'avons pas lieu de nous rengorger car nous pourrions être les prochains — explique à mon avis pourquoi le Canada a largement évité ou choisi de ne pas adopter de nouvelles règles, alors que les États-Unis ont mis en place des règlements plutôt draconiens. Il est beaucoup trop tôt pour dire quelle approche est la meilleure. Peut-être les environnements américains et canadiens sont-ils suffisamment différents, à divers égards, pour justifier que les deux pays suivent une approche quelque peu différente.

J'étais à New York la semaine dernière et ai constaté déjà une tendance à s'illusionner et à revenir en arrière au niveau de l'exécution pratique des règles imposées par Sarbanes-Oxley et les commissions boursières. C'est un mouvement subtil mais réel qui donne à penser que l'intention du législateur ne sera pas entièrement concrétisée.

Au fait, je ne sais pas si vous avez lu et analysé le rapport Higgs de 120 pages récemment publié au Royaume-Uni. S'il est entièrement mis en oeuvre, et il y aura beaucoup d'étapes à franchir avant qu'il en soit ainsi, les changements seront non

changes will be not only many but, in some cases, quite intrusive. For example, they prescribe a very tough test of director independence. I, along with others, have been promoting personally what I thought was a very tough test. My test involved no financial incentive of any kind to a director or company that employed that director beyond simple director's fees. The Higgs report precludes all relatives, which is probably a good change, but not necessarily in every case. No one can chair two public companies. Therefore, my good friend, John Evans, who until recently was an independent director of Alcan Inc. and Torstar Corporation, could not do that, if the Higgs report applied in this country. As well, no two directors can sit on different boards together, which is an interesting point.

The current Canadian guidelines for independence are both weak and confusing. I think the Saucier committee, which reported in the fall of 2001, blinked and acquiesced when it came to tighter definitions. I consider Guylaine Saucier a friend and colleague. They tried to make what I think are somewhat Byzantine distinctions between related and unrelated, inside and outside, dependent and independent. In my own view, a simple test of independence along the lines of what I suggest might be more useful.

I will turn now from description, or state of the union, so to speak, to prescription. I have one more comment on this eternally unsettled issue of more regulation, that is, mandatory compliance versus the more prevalent Canadian approach of voluntary best practice plus mandatory disclosure. I think it varies enormously with the specific issue within the broad field of governance we are talking about. If I may be slightly mildly humorous for a moment, I am in the Mackenzie King camp, although he was talking about World War II conscription, when he said, more regulation if necessary, but not necessarily more regulation.

We had a meeting of the Fellows of the Institute of Corporate Directors on Tuesday. It was reported in *The Globe and Mail* by Janet McFarland the next day. We talked about the future of governance, things that should be changed. Since this was reported in *The Globe and Mail*, I can say this without disclosing anything I should not. Peter Dey, who chaired the well-known Dey committee, has now moved in his thinking all the way to recommended mandatory compliance with the 14 guidelines that his committee put forward in 1995. I think it is fair to say that most of the other Fellows think that might be going a little too far. There was quite a dramatic dichotomy between the two points of view. The subject will have to be debated somewhat further.

I will now speak briefly to several areas where change in practice seems to me to make some sense. Please keep in mind — and I know you will — that change can be legislated or regulated under existing legislation, or brought about by voluntary

seulement nombreux mais, dans certains cas, très intrusifs. Par exemple, le rapport prescrit un critère d'indépendance très exigeant. Moi, avec d'autres, ai personnellement promu ce que je considérais un critère très rigoureux. Le mieux prévoyait l'absence de toute incitation financière, de quelque sorte que ce soit, pour un administrateur d'une société, hormis les simples jetons de présence. Le rapport Higgs interdit d'en verser également à tous les membres de la famille, ce qui est probablement un changement opportun, mais pas nécessairement dans tous les cas. Nul ne peut présider plus deux sociétés cotées. Par conséquent, mon bon ami John Evans, qui a jusqu'à récemment été administrateur indépendant d'Alcan Inc. et de Torstar Corporation, ne pourrait plus le faire si le rapport Higgs était adopté chez nous. En outre, il est interdit à deux administrateurs de siéger ensemble à des conseils différents, un autre élément intéressant.

Les lignes directrices canadiennes actuelles destinées à asseoir l'indépendance sont à la fois faibles et déroutantes. Je pense que le comité Saucier, qui a déposé son rapport à l'automne 2002, s'est laissé intimider s'agissant d'adopter des définitions plus rigoureuses. Je considère Guylaine Saucier comme une amie et une collègue. Le comité s'est efforcé d'établir des distinctions quelque peu byzantines entre apparenté et non apparenté, interne et externe, dépendant et indépendant. À mon avis, un simple critère d'indépendance similaire à ce que je propose serait plus utile.

Je passe maintenant de la description, ou de «l'état de l'union», en quelque sorte, à la prescription. J'ai un dernier commentaire sur ce débat interminable entre plus de réglementation, c'est-à-dire observation obligatoire de règles, et l'approche canadienne plus répandue de l'application volontaire des pratiques exemplaires plus divulgation obligatoire. Je pense que tout dépend largement du problème spécifique dont on parle dans le domaine général de la gouvernance. Si vous me permettez une petite pointe d'humour, je me situe dans le camp de Mackenzie King, lorsqu'il disait, à propos de la conscription pendant la Seconde Guerre mondiale, «plus de réglementation si nécessaire mais pas nécessairement plus de réglementation».

Nous avons tenu mardi une réunion des membres de l'Institut des administrateurs de corporation. Janet McFarland en a fait état dans le *Globe and Mail* du lendemain. Nous avons parlé de l'avenir de la gouvernance, des choses qu'il faudrait changer. Je peux vous en parler, sans rien divulguer de confidentiel, puisque le *Globe and Mail* s'en est déjà chargé. Peter Dey, qui présidait le célèbre comité Dey, en est maintenant venu à recommander le respect obligatoire des 14 lignes directrices proposées par son comité en 1995. Je pense pouvoir dire que la plupart des autres membres trouvent que ce serait aller un peu trop loin. Il y avait une divergence considérable entre les deux camps. La question devra être débattue plus avant.

Je parlerai maintenant brièvement de plusieurs domaines où des changements de pratique me paraîtraient sensés. Gardez présent à l'esprit — je sais que vous le ferez — que ces changements peuvent être imposés soit par la loi ou les

adoption of recommended practice combined with mandatory disclosure of whatever good, bad or indifferent practice is actually followed.

Please remember that regulation will affect structure and process. However, regulation to a much lesser degree will affect culture and behaviour.

Many of the problems that arose in the U.S. over the last 18 months, and probably going back beyond that, have as much to do with culture and behaviour as anything else.

Of these 11 points, some are already being followed by some companies, but I promise you that not all are being followed by all companies. The first involves separating the roles of chairman and CEO. Even the U.S., finally, slowly, hesitantly is getting aboard this issue. *The Wall Street Journal* ran what I would call an almost epic article about six months ago in which it said that there might be some merit in separating the roles of chairman and CEO. That is the last bastion of support for CEOs. That is a step forward.

The argument for separation is very strong, at least for widely held public companies. Why is that? I would put it in a four-part syllogism. Everyone should be accountable to someone. You cannot report to yourself. The two roles are designed to be complementary through what has been called creative tension and construction interaction. You really cannot do that effectively if one person is playing both roles. Finally, schizophrenia is a dangerous disease.

What has prevented this change from being universal, especially in the U.S. but to some degree in Canada as well? There are two reasons. One is a not a bad reason and the other is not a very good one. The first reason is some feeling that power, if diluted, will be less effective and/or less efficient. That is a reasonable concern, although I think it is groundless. There is an overwhelming desire on the part of many CEOs — thank God not all — to gather and to cling to as much power as society will tolerate. That is not a reasonable reason.

The second reason is that the CEO of a widely held company must report unequivocally and unambiguously to shareholders through the board as a whole led by an independent chairman. That sounds like motherhood, I know it does, but in the real world it is anything but. Where the chairman and CEO roles are combined, this kind of reporting not only does not happen, it cannot happen. Even if the roles are separated, the CEO often still has the clout, at least in the short term, to sideline the board and to dominate pretty much all aspects of the company, including strategic direction, pivotal decisions like a merger, his own compensation within limits, shareholder rights plans and shareholder relations and communications.

règlements actuels soit être introduits sous forme d'adoption volontaire de la pratique recommandée combinée à une divulgation obligatoire dans les cas où une pratique bonne, mauvaise ou neutre est suivie à la place.

N'oubliez pas que la réglementation se répercutera sur la structure et le processus. Toutefois, une réglementation moindre retentira sur la culture et les comportements.

Nombre des problèmes qui se sont posés aux États-Unis au cours des 18 derniers mois, et probablement déjà même avant, tiennent autant à la culture et aux comportements qu'à d'autres facteurs.

Parmi ces 11 points, certains sont déjà appliqués par certaines sociétés, mais je vous promets que tous ne le sont pas par toutes les sociétés. Le premier consiste à séparer les rôles de président et de premier dirigeant. Même les États-Unis, enfin, lentement et avec hésitation, se rangent à ce point de vue. *The Wall Street Journal* a publié il y a six mois environ un article que je qualifierais presque d'épique, dans lequel il reconnaissait qu'il pouvait y avoir quelque intérêt à séparer les fonctions de président et de premier dirigeant. C'était le dernier bastion de soutien aux premiers dirigeants. C'est un pas en avant.

L'argument en faveur de la séparation est très convaincant, du moins dans le cas des sociétés au capital très ouvert. Pourquoi? Je l'explique par un syllogisme en quatre parties. Chacun doit être responsable devant quelqu'un. On ne peut se faire rapport à soi-même. Les deux rôles sont conçus pour être complémentaires par le biais de ce que l'on a appelé une tension créative et une interaction constructive. On ne peut réellement obtenir ces deux attributs si la même personne joue les deux rôles. Enfin, la schizophrénie est une maladie dangereuse.

Qu'est-ce qui a empêché que cette séparation devienne universelle, particulièrement aux États-Unis mais dans une certaine mesure au Canada aussi? Il y a deux raisons. L'une n'est pas mauvaise et l'autre n'est pas très bonne. La première raison est le sentiment que le pouvoir, s'il est dilué, sera moins efficace et/ou moins efficient. C'est un souci raisonnable, encore qu'il me paraît non fondé. Il y a ce désir insurmontable chez beaucoup de PDG — Dieu merci pas tous — d'accaparer autant de pouvoir que la société va le tolérer. Ce n'est pas une raison raisonnable.

La deuxième raison est que le premier dirigeant d'une société très ouverte doit faire rapport, sans équivoque et ambiguïté, aux actionnaires par le biais du conseil d'administration au complet, dirigé par un président indépendant. Cela paraît aller de soi, mais ce n'est pas le cas dans le monde réel. Lorsque les rôles de président et de premier dirigeant sont confondus, ce genre de rapport non seulement ne se fait pas, il est impossible. Même lorsque les rôles sont séparés, le premier dirigeant a souvent assez de poids, du moins à court terme, pour reléguer le conseil en marge et dominer à peu près tous les aspects de l'entreprise, y compris son orientation stratégique, les décisions majeures telles qu'une fusion, sa propre rémunération, avec certaines limites, les régimes de droit des actionnaires et les relations et communications avec les actionnaires.

I see merit in the proposition that in companies with a control block that control block has a legitimate right to appoint the chairman. There is such a thing as a tyranny of the minority. I refer to that in one of the papers that you may have had a chance to look at. While a truly independent chairman might better represent the minority shareholders, he might represent less well the control block, which, by definition, represents more shares, at least most of the time. I recognize you can have control with less than 50 per cent.

It goes without saying that minority shareholder rights must be scrupulously respected everywhere and always.

With widely held companies, the chairman should be not only separate from the CEO, but also fully independent. That goes back to the much earlier point about independence. He should not be a previous CEO or other insider. He should not be a provider or previous provider of services to the corporation. He should not be — I guess I can make an exception here rarely — normally a fishing or golfing buddy of the CEO.

The fourth recommendation is that with larger companies the chairman's job is full time or close to it. That is a change. The Royal Bank today comes pretty close to that. Knowledge is power. Unless the chairman is prepared to put a lot of time into the job, he will not be able to offset the reality that knowledge is power, and it takes time to accumulate knowledge.

If honourable senators will permit me, I should like to quote briefly a very revealing remark by Peter Grace, the former CEO of W.R. Grace & Co. on this very issue. He said, as reported in *Barron's*, the following:

Do you mean to tell me that if I work 100 hours a week for 4.3 weeks a month on average, so that I'm working 430 hours a month, some director is going to come in and in three or four hours and outsmart me? I mean that's crazy. No matter how smart you are, if I work 100 times harder than you on a given subject, you have no way of catching me. No way.

That is the sort of frame of mind that relates to this question of separation of powers.

Number five, the board chairman has to be compensated fairly and competitively. There is no free lunch in strong corporate government. What do I mean by that? Specifically, I think he should be paid as much per hour or per diem as the CEO. The job is every bit as important if, perhaps, less labour intensive.

Number six, the board chairman is clearly not a part of management. He is an overseer of management and the leader of the board, which is in turn the central and pivotal intermediary between management and the shareholders.

Number seven, the chairman and the board work collaboratively and creatively with management in developing strategy. They work together on that, but the chairman and the

Je vois quelque mérite dans la notion que dans les sociétés où existe un bloc de contrôle, ce dernier ait un droit légitime de nommer le président. En effet, il peut exister une tyrannie de la minorité. J'en traite dans l'un des documents que vous avez peut-être eu l'occasion de lire. Si un président réellement indépendant peut mieux représenter les actionnaires minoritaires, il pourrait représenter moins bien le bloc de contrôle qui, par définition, représente plus d'actions, du moins dans la plupart des cas. J'admets que l'on peut avoir le contrôle avec moins de 50 p. 100.

Il va sans dire que les droits des actionnaires minoritaires doivent être scrupuleusement respectés, toujours et partout.

Dans le cas des sociétés au capital très ouvert, le président devrait non seulement être distinct du premier dirigeant, mais aussi pleinement indépendant. Cela me ramène à ce que je disais de l'indépendance. Il ne devrait pas être un ancien dirigeant ou quelqu'autre initié. Il ne devrait pas être un fournisseur actuel ou antérieur de services à la société. Il ne devrait pas être — sauf rare exception — un partenaire de pêche ou de golf fréquent du premier dirigeant.

La quatrième recommandation est que, dans le cas des grosses sociétés, le poste du président soit à temps plein ou presque. C'est un changement. La Banque royale aujourd'hui s'en approche pas mal. Le savoir c'est le pouvoir. À moins que le président soit prêt à consacrer beaucoup de temps à ses fonctions, il ne pourra pas compenser la réalité voulant que le savoir est le pouvoir, et il faut du temps pour accumuler le savoir.

Si vous me le permettez, j'aimerais citer brièvement un passage très révélateur de Peter Grace, l'ex-premier dirigeant de W.R. Grace & Co., sur ce même sujet. Il a été cité dans *Barron's* comme ayant déclaré:

Voulez-vous dire que si je travaille 100 heures par semaine pendant 4,3 semaines par mois en moyenne, c'est-à-dire que j'abats 430 heures par mois, un administrateur quelconque va se présenter et, en trois ou quatre heures, m'en remonter? C'est complètement fou. Aussi intelligent que vous soyez, si je travaille 100 fois plus que vous sur un sujet donné, vous n'allez jamais me rattraper. C'est impossible.

Voilà en gros la réflexion qui sous-tend cette question de la séparation des pouvoirs.

Cinquièmement, le président du conseil doit être rémunéré de façon équitable et compétitive. Il n'y a rien de gratuit si l'on veut une bonne gouvernance de société. Qu'est-ce que j'entends par là? Plus précisément, il devrait être rémunéré autant par heure ou par jour que le premier dirigeant. Son travail est tout aussi important, même s'il est moins accaparant.

Sixièmement, le président du conseil ne fait clairement pas partie de la direction. Il surveille la direction et dirige le conseil, lequel constitue à son tour un intermédiaire crucial entre la direction et les actionnaires.

Septièmement, le président et le conseil collaborent créativement avec la direction à l'élaboration de la stratégie. Ils travaillent de concert là-dessus, mais le président et le conseil

board delegate the execution of strategy totally to management, subject to that execution remaining true to the strategy and concept and true to the business plan and financial terms.

Number eight, the board has and, when necessary, uses the power to hire and fire the CEO. Too often, this decision is deferred for too long, particularly when the CEO has more power than the chairman and especially if he is both CEO and chairman.

Number nine, the board alone — with the emphasis on “alone” — has the power to appoint new directors and, when necessary, to dismiss them. The CEO’s advice should normally be sought but he does not and must not manage the process.

Number ten, which is crucial, the board has absolute power over CEO compensation — its amount, its make-up, its components and what hurdles have to be met to earn the variable portion. The board or the board committee is supported, when necessary, by an executive compensation consultant — and this is important — who has no other appointments of any kind from the company or its management. If that consultant is beholden to anyone, it is to the board and not to management.

Number eleven, despite all of the above, the board and management understand that the CEO and his team are managing the business. Nothing I have said has anything to do with managing the business. No board can manage, but all managements must be overseen by an active and committed board that is not only ultimately in charge but also genuinely in charge. That ultimate board control must be real and not merely governance jargon, which is too much concerned with form and not with function.

Honourable senators, that concludes my formal remarks, except to repeat one thing, if I might. In the Canadian setting, voluntary adherence to best practice in some of the areas I have been talking about is at least as good and perhaps better than new legislation or new regulation. That is only my view. A number of governance hawks, perhaps spooked by recent U.S. failure in governance and the subsequent scramble there to enact new legislation, want to go the U.S. route and enact tougher new laws and regulations. I can understand that in some areas. It is especially needed in the area of accounting audit and audit committees, but there are other areas where I do not think that is the right way to go. While none of us as Canadians should be smug, we have not yet demonstrated the depths of perfidy, if that is the proper word, that we have seen in the U.S. in the last 18 months.

Senator Meighen: Mr. Dimma, that was clear, concise and stimulating.

Would you agree with me that whether or not the recommendations you suggest were in place Bre-X would probably still have happened?

délèguent entièrement l’exécution de la stratégie à la direction, sous réserve que cette exécution reste fidèle à la stratégie et au concept et fidèle au plan d’entreprise et aux conditions financières.

Huitièmement, le conseil possède et, si nécessaire, use du pouvoir d’engager et de congédier le premier dirigeant. Trop souvent, cette décision est prise tardivement, particulièrement lorsque le directeur général a plus de pouvoirs que le président, et particulièrement s’il est à la fois président et directeur général.

Neuvièmement, le conseil seul — et je souligne «seul» — a le pouvoir de nommer les nouveaux administrateurs et, si nécessaire, les congédier. Normalement, il demande à cet effet l’avis du premier dirigeant, mais ce dernier ne doit pas gérer ce processus.

Dixièmement — et c’est crucial — le conseil a le pouvoir absolu de fixer la rémunération du premier dirigeant: son montant, sa composition, ses éléments et les conditions à remplir pour mériter la partie variable. Le conseil, ou le comité du conseil, est appuyé en cela, si nécessaire, par un expert-conseil en rémunération des cadres qui — et c’est important — n’exerce aucune autre fonction pour la société ou sa direction. Cet expert-conseil est redevable exclusivement au conseil et non à la direction.

Onze, nonobstant tout ce qui précède, le conseil et la direction comprennent bien que le premier dirigeant et son équipe gèrent l’entreprise. Rien de ce que j’ai dit n’a quelque chose à voir avec la gestion de l’entreprise. Nul conseil ne peut gérer, mais toutes les équipes de gestion doivent être supervisées par un conseil actif et engagé qui possède non seulement la responsabilité ultime, mais l’exerce. Ce contrôle ultime du conseil doit être réel et non pas seulement emprunter le jargon de la gouvernance, lequel trop souvent se préoccupe de la forme plutôt que de la fonction.

Voilà qui conclut mes remarques liminaires, honorables sénateurs, sauf que j’aimerais répéter une chose, si vous le permettez. Dans le milieu canadien, l’adhésion volontaire à la meilleure pratique dans certains domaines dont j’ai parlé vaut au moins autant, et peut-être plus, qu’une législation ou réglementation nouvelle. Ce n’est là que mon point de vue personnel. De nombreux faucons de la gouvernance, peut-être effrayés par les défaillances récentes de la gouvernance aux États-Unis et la ruée vers de nouveaux textes de loi, veulent emboîter le pas aux États-Unis et promulguer des lois et règlements plus stricts. Je comprends cela dans certains domaines. C’est particulièrement nécessaire s’agissant de la vérification comptable et des comités de vérification, mais dans d’autres cas je ne pense pas que ce soit la bonne façon de procéder. Si nous les Canadiens n’avons pas lieu de nous rengorger, nous n’avons pas non plus encore atteint les mêmes profondeurs de perfidie si je puis employer le terme, que celles que l’on a vues aux États-Unis au cours des 18 derniers mois.

Le sénateur Meighen: Monsieur Dimma, c’était là un exposé clair, concis et stimulant.

Convendez-vous avec moi que l’affaire Bre-X se serait néanmoins passée même si ce que vous préconisez avait été en place?

Mr. Dimma: That came up with your previous witness. I do not think regulation, new legislation or governance will make a great deal of difference with fraud.

Senator Meighen: There is regulation against fraud. I think it is in the Criminal Code.

Mr. Dimma: By that, I meant the detection of it. To answer your question, yes, I agree with you.

Senator Meighen: In the various protections you listed, you suggested that the level of grants be regulated.

Mr. Dimma: Option grants.

Senator Meighen: Yes, option grants. What would be the possible standard of that? Would you make it dependent on the capitalization of the company or the salary of the CEO? What would you tie it to?

Mr. Dimma: Senator Meighen, I do not recommend regulating level of option grants. I recommend that boards take a tougher and more proactive position on the levels. Although they are way off the scale, some of the grants I referred to are simply obscene, but I do not believe we should try to regulate that.

Senator Meighen: I misunderstood you. It should be a function of the board to say \$500 million is obscene and absurd; is that correct?

Mr. Dimma: Exactly, and I think that expensing them will have a beneficial impact on that point.

Senator Meighen: Economic conservatives always say that the market regulates and the market tends to impose its own discipline. I am a bit of a sympathizer with that view. Why did the market not regulate the outlandish salaries that started to become so common, particularly in the U.S.?

Mr. Dimma: I am not sure I have the entire answer, but one component is that options are still a relatively new phenomenon as far as executive compensation goes and I think many people were not quite sure what the outcome would be over the five- or seven-year period of an option grant. Of course, the incredible bull market that we all know about caused some unbelievably generous grants to be made.

Another component is that the U.S., and perhaps Canada to some degree, is having difficulty understanding where CEOs fit into the economic spectrum. Are they to be paid like Michael Jordan?

Senator Meighen: To conclude, I should like your comments about the concept of a lead director as an alternative or as an adjunct to the measures you have put forward. Also, as you mentioned, I do not think any of us believes that Canadians are wildly less greedy than Americans. We are perhaps a little bit so, because we are too modest, but the fact is that our American friends tend, in many instances, to view things as being their way or the highway. When talking about inter-listed companies, it will be very difficult for us to say, "Just a minute, we have a different

M. Dimma: Le témoin précédent l'a déjà dit. Je pense qu'aucun règlement, nouvelle loi ou règle de gouvernance ne fera de grande différence en cas de fraude.

Le sénateur Meighen: Il y a un règlement contre la fraude. C'est le Code criminel.

M. Dimma: Je parlais de la détection. Pour répondre à votre question, oui, je suis d'accord avec vous.

Le sénateur Meighen: Vous avez préconisé, parmi les diverses mesures de protection, que le niveau des octrois soit réglementé.

M. Dimma: Des octrois d'options.

Le sénateur Meighen: Oui, des octrois d'options. Quelle serait l'éventuelle norme? Est-ce que ce serait fonction de la capitalisation de la société, ou du salaire? À quoi les options seraient-elles reliées?

M. Dimma: Sénateur Meighen, je ne recommande pas de réglementer le niveau des octrois d'options. Je recommande que les conseils adoptent une approche plus rigoureuse et plus dynamique de ces niveaux. Bien qu'ils soient excessifs — et certains des octrois sont carrément obscènes — je ne pense pas qu'il faille tenter de les réglementer.

Le sénateur Meighen: Je vous ai donc mal compris. Il incombe donc au conseil de dire que 500 millions de dollars sont un chiffre obscène et absurde; ai-je bien saisi?

M. Dimma: Exactement, et je pense que l'inscription aux charges aura un effet bénéfique à cet égard.

Le sénateur Meighen: Les conservateurs en matière d'économie affirment toujours que le marché assure une régulation et tend à imposer sa propre discipline. Je penche en ce sens moi-même. Pourquoi le marché n'a-t-il pas régulé les salaires faramineux qui sont devenus chose courante, particulièrement aux États-Unis?

M. Dimma: Je ne suis pas sûr d'avoir une réponse complète, mais un facteur est que les options restent un phénomène relativement nouveau en matière de rémunération des cadres et beaucoup de gens ne savaient pas trop quel en serait le résultat au cours de la période de cinq à sept ans d'un octroi d'options. Évidemment, l'incroyable hausse du marché qui s'est produite a fait que certains octrois d'options sont devenus fantastiquement généreux.

Un autre facteur est que les États-Unis, et peut-être le Canada dans une certaine mesure, ont du mal à déterminer où les chefs d'entreprises s'inscrivent dans le spectre économique. Faut-il les rémunérer comme Michael Jordan?

Le sénateur Meighen: Pour terminer, j'aimerais votre avis sur l'idée d'un administrateur dirigeant comme solution de remplacement ou complément aux mesures que vous avez préconisées. Par ailleurs, et vous en avez parlé, je ne crois pas qu'aucun de nous ici ne considère que les Canadiens aient beaucoup moins l'appât du gain que les Américains. Nous sommes peut-être un peu moins avides, parce que nous sommes trop modestes, mais le fait est que les Américains ont tendance, dans bien des cas, à considérer que les choses sont à prendre ou à

way of doing things.” Even companies that are not inter-listed may be looked upon somewhat unfavourably if they do not stand up and salute all the regulations of Sarbanes-Oxley or whatever.

To what extent can we paddle our own canoe in that regard?

Mr. Dimma: I will take the first and easy question first. I think a lead director is better than nothing, but I consider it a second-best solution. It at least allows for some things to take place. It allows the board to meet usually independent of the management. It probably facilitates director assessment, whether it is peer group assessment or collective board assessment, but I do not think it changes the calculus very much with the big issues. If the CEO/chair is running most of the board meeting, I think it is an imbalance between management and the board that is not good enough. Therefore, it is better than nothing but it not as good as clear separation.

The second issue is a very difficult one. I suspect, as is true in every aspect of our society, that we will perhaps be dragged into something somewhat similar to Sarbanes-Oxley over the next period of time. Certainly with inter-listed companies it is a non-issue. With companies that are not there but still would like to attract U.S. investors, it will become an issue.

I am somewhat of the view that, like it or not, we may move in that direction.

The Chairman: If you are listed on the New York Stock Exchange, you have to follow their rules, unless we get the exemptions we are talking about.

Senator Kroft: On the question of exemptions, there is some talk about trying to seek exemptions from the impact on inter-listed companies, and I have seen it on behalf of European companies, too. Is there anything in that, in your view, or is that a non-starter?

Mr. Dimma: It depends on the extent to which you are inter-listing in order to get U.S. investors. If I think about it, I guess that is about the only reason for inter-listing. If you do get exemptions and then have to provide explanations for why there is a difference, I suspect you are weakening U.S. interest in your stock. Even if you can get the exemption, I am not so sure it will make sense to hold out for that exemption for those companies that really do depend a lot on U.S. shareholders.

Senator Kroft: Generally, Mr. Dimma, I applaud your presentation, if for no other reason than that I agree almost entirely with your points.

From my own experience on boards, on the issue of separation of CEO and having it both ways, there is no question. As you begin to develop that thesis about coming closer — I will not say “a balance of power” but it does get closer to a balance of power.

laisser. S’agissant de sociétés cotées dans les deux pays, il nous sera très difficile de dire: «Une minute, nous faisons les choses différemment». Même les sociétés qui ne sont pas cotées là-bas seront peut-être mal perçues si elles ne se mettent pas au garde-à-vous et acceptent toutes les règles de la Loi Sarbanes-Oxley ou autre.

Dans quelle mesure pouvons-nous faire cavalier seul dans ce domaine?

M. Dimma: Je répondrai d’abord à la première question, la plus simple. Je pense qu’un administrateur dirigeant vaut mieux que rien, mais c’est néanmoins un pis aller. Cela permettrait au moins que certaines choses se fassent. Cela permettrait au conseil de se réunir sans la direction. Cela facilite probablement l’évaluation des administrateurs, que ce soit une évaluation par les pairs ou une évaluation collective, mais je ne pense pas que cela change grand-chose dans le tableau d’ensemble. Si le PDG orchestre l’essentiel de la réunion du conseil, il y aura quand même un déséquilibre inopportun entre la direction et le conseil. Par conséquent, ce serait mieux que rien, mais ce n’est pas aussi bien qu’une séparation nette.

La deuxième question est très difficile. Je soupçonne que nous allons peu à peu être forcés d’adopter quelque chose de similaire à Sarbanes-Oxley, comme c’est le cas de beaucoup d’autres domaines de notre société. Cela va de toute façon de soi dans le cas des sociétés cotées aux États-Unis. Cela deviendra un problème pour celles qui ne sont pas cotées là-bas mais aimeraient néanmoins attirer des investisseurs américains.

J’ai l’impression, que cela nous plaise ou non, que nous serons entraînés dans cette direction.

Le président: Si vous êtes coté à la Bourse de New York vous devez suivre ses règles, à moins que nous obtenions les exemptions dont il est question.

Le sénateur Kroft: Pour ce qui est des exemptions, il est question d’en demander pour les sociétés intercotées et les compagnies européennes demandent la même chose. Y a-t-il un espoir de les obtenir ou bien est-ce exclu, à votre avis?

M. Dimma: Tout dépend de la mesure dans laquelle vous intercotiez pour attirer des investisseurs américains. Lorsque j’y réfléchis, c’est à peu près la seule raison d’intercoter. Si vous demandez des exemptions et devez ensuite expliquer les raisons de la différence, je soupçonne que vous affaiblirez l’intérêt des Américains pour vos actions. Je ne suis pas sûr qu’il soit intéressant pour les sociétés qui dépendent beaucoup d’actionnaires américains de réclamer cette exonération.

Le sénateur Kroft: J’applaudis dans l’ensemble à votre exposé, monsieur Dimma, ne serait-ce que parce que je partage presque entièrement vos vues.

Selon mon expérience des conseils d’administration, pour ce qui est de la séparation des fonctions de premier dirigeant et de jouer sur les deux tableaux, il n’y a aucun doute. Pour ce qui est de ce rapprochement — je ne parlerais pas «d’équilibre des pouvoirs» mais on se rapproche d’un tel équilibre...

Mr. Dimma: Yes.

Senator Kroft: Have you seen in your own experience examples where that really works? In compensation it probably does work. As you get into board selection, you get into tougher ground. As you get more into strategic issues, there is even tougher ground yet. I am curious as to whether you can give us examples of where this has been effective.

Mr. Dimma: It is an excellent question. As always, the devil is in the details. I did try to say, at least philosophically, that the board cannot and must not try to manage the company. I agree that, when you get into detail, you must define what that means. You have mentioned a number of factors.

I have sat on 50 boards over 40 years. I have only seen one case where a chairman, who happened to be a very dominant personality, tried to move into what I would call the appropriate prerogatives of management. The situation was messy, and eventually one of the two of them was not there. However, I do not think that is the norm. A thoughtful CEO who is willing to recognize that there is a legitimate role for the board and a chairman who does not attempt to be over-reaching can work collaboratively and can have a very harmonious relationship.

I hope that does not sound overly idealistic. I have seen it at work.

Senator Kroft: That is comforting. At the beginning of your remarks, you referred to “vanilla options.” Do you mean all the basic and regular options?

Mr. Dimma: Yes.

Senator Kroft: You also referred to performance options. Again, I agree with almost all that you had to say there.

You said that vanilla options are not usually expensed but that the more attractive type are being made less attractive because they must now be expensed?

Mr. Dimma: We are only talking the U.S. now. Yes, that has been case for the past 15 years. It makes no sense. Basically, that is one way to discourage widespread use of performance options. That may suit some people very well.

Senator Kroft: This is something that I admit I should know better as a member of this committee, but are you saying that, for 15 years, performance-related options in the U.S. have been expensed as a matter of law or of practice?

Mr. Dimma: It is certainly a matter of practice and I believe a matter of law — yes, definitely as a matter of law.

Senator Angus: Thank you for attending here, once again, on the same subject, which is obviously important for resolving investor-confidence issues. We have to get this corporate governance thing right. It is more than a year since you were here. We are still talking about the same issues.

M. Dimma: Oui.

Le sénateur Kroft: ... avez-vous personnellement des exemples où cela fonctionne réellement? Sur le plan de la rémunération, cela marche probablement. Mais s’agissant du choix des administrateurs, cela devient plus difficile. C’est encore plus difficile lorsqu’on parle d’enjeux stratégiques. Pourriez-vous nous donner des exemples de réussite à cet égard?

M. Dimma: C’est une excellente question. Comme toujours, c’est l’application qui est épineuse. J’ai essayé de poser au moins le principe que le conseil ne peut pas et ne doit pas chercher à gérer la compagnie. Je conviens que, sur le plan pratique, il faut définir ce que cela signifie. Vous avez mentionné un certain nombre de facteurs.

J’ai siégé à une cinquantaine de conseils au cours de 40 années. Je n’ai vu qu’un seul cas où un président, qui se trouvait avoir une très forte personnalité, a tenté d’empiéter sur ce que j’appellerais les prérogatives de la direction. Il en a résulté un affrontement et l’un des deux a été écarté. Cependant, je ne pense pas que ce soit la norme. Un premier dirigeant réfléchi qui reconnaît un rôle légitime au conseil et un président qui ne cherche pas à trop en faire peuvent travailler en collaboration et avoir une relation très harmonieuse.

J’espère que cela ne paraît pas excessivement idéaliste. J’ai vu de telles situations.

Le sénateur Kroft: C’est rassurant. Au début de votre exposé, vous avez parlé d’«options vanille». Entendez-vous par là les options ordinaires?

M. Dimma: Oui.

Le sénateur Kroft: Vous avez également parlé d’options de performance. Encore une fois, je suis d’accord avec presque tout ce que vous avez dit à ce sujet.

Vous avez dit que les options vanille ne sont pas portées aux charges mais que le type plus attrayant le devient moins parce qu’elles doivent être inscrites aux charges?

M. Dimma: Nous ne parlons là que des États-Unis. Oui, il en a été ainsi au cours des 15 dernières années. Cela n’a pas de sens. En gros, cela revient à dissuader de recourir largement aux options de performance. Cela convient très bien à certains.

Le sénateur Kroft: J’avoue que je devrais être mieux renseigné en tant que membre de ce comité, mais dites-vous qu’au cours des 15 dernières années les options liées à la performance devaient être inscrites aux charges aux États-Unis, que la pratique ou la loi l’exigeaient?

M. Dimma: La pratique l’exigeait certainement, et je crois la loi aussi — oui, certainement la loi aussi.

Le sénateur Angus: Merci d’être revenu nous rencontrer encore une fois sur le même sujet, qui est évidemment important si l’on veut asseoir la confiance des investisseurs. Il faut régler ces problèmes de gouvernance des sociétés. Cela fait plus d’un an que vous avez comparu la dernière fois. Nous parlons toujours et encore des mêmes problèmes.

In your remarks, you alluded to what an independent director is and how we are wrestling with that. You correctly tied it to financial reward. Basically, to be a truly independent director, you say the only financial interest should be the fee itself. Could you expand on that? There is a view in Canada, where we have a much smaller pool of sophisticated and experienced people who would qualify as independent directors, people who are not service providers nor lawyers nor the like acting for these public companies.

What would be a good standard, in your mind, in terms of compensation to attract competent directors? The Higgs report says what you should not do, and I heard your reference to fishing and golfing buddies. We will get to Nortel in a minute. I should like your comments on reasonable compensation.

Mr. Dimma: That is a great question as well. First, let me start with my bias. At this point in my career, the question is not as important as it might have been 20 years ago. I do not think I have any personal bias, unless it is residual from the past.

I think directors in Canada are quite underpaid. They are underpaid for what they should be doing. Five or ten years ago, someone said they were the best bargain in town. I think they are still the best bargain in town. They may not be vastly underpaid for what they used to do — and it may be a cliché to refer to the old boys club, but that is way back.

As I have said in my book, for better or worse, directors should be paid about the same amount per diem as the CEO. When I wrote that, I heard a fair amount of criticism about directors are not worth that. No one put it quite that bluntly, but there was a sense that such pay was not appropriate. I still hew to the view that a director plays just as important a role as the CEO, if the director is doing what he should be doing, and should be paid roughly the same amount per the amount of time.

I would go so far as to say that today's fees ought to be roughly doubled in Canadian-dollar terms for Canadian directors. How you divide it up is another matter.

Senator Angus: That is interesting and consistent with what I know you have said publicly. Is it your view that all directors of a company should be paid the same? Audit committee members, audit committee chairs, HR committee chairs — all have a very onerous responsibility both legally under Sarbanes-Oxley and in reality, given their leadership roles. That will allegedly create two classes of directors, and I know you are against that. However, in compensation it is becoming quite an issue.

Mr. Dimma: I think directors playing the same role should be paid exactly the same. Sadly, that is not the case. I know of many cases, as I am sure you do, where American directors are attracted up here and are paid in U.S. dollars, which means they get a

Dans votre exposé vous avez décrit les attributs d'un administrateur indépendant et la façon d'assurer cette indépendance. Vous avez lié cela à juste titre à la rémunération. En gros, pour être un administrateur véritablement indépendant, dites-vous, le jeton de présence devrait être la seule rémunération. Pourriez-vous nous en dire plus à ce sujet? Nous avons au Canada un bassin beaucoup plus restreint de gens sophistiqués et expérimentés susceptibles d'être des administrateurs indépendants, c'est-à-dire des gens qui ne sont pas des prestataires de services ou des avocats ou consultants agissant pour ces sociétés ouvertes.

Que faudrait-il, à votre avis, comme rémunération pour attirer des administrateurs compétents? Le rapport Higgs prescrit ce qu'il ne faut pas faire, et vous avez parlé de copinage de pêche et de golf. Nous viendrons à Nortel dans un instant. J'aimerais avoir votre avis sur une rémunération raisonnable.

M. Dimma: C'est également une excellente question. Tout d'abord, permettez-moi d'annoncer un préjugé. À ce stade de ma carrière, la question n'est pas aussi importante qu'elle pouvait l'être il y a 20 ans. Je ne pense pas avoir de préjugés personnels, à moins que ce soit un résidu du passé.

Je pense que les administrateurs sont très mal payés au Canada. Ils sont mal payés par rapport à ce qu'ils devraient faire. Il y a cinq ou dix ans, quelqu'un a dit qu'ils étaient la meilleure affaire en ville. Je pense qu'il en est toujours ainsi. Ils ne sont peut-être pas énormément sous-payés par rapport à ce qu'ils avaient coutume de faire — et c'est peut-être un cliché que de parler de club de vieux complices, mais cela c'est le passé.

Comme je l'ai dit dans mon livre, pour le meilleur ou pour le pire, les administrateurs devraient être payés à peu près le même montant per diem que le premier dirigeant. Lorsque j'ai écrit cela, on m'a pas mal critiqué, en disant que les administrateurs ne valent pas cela. Personne ne l'a dit aussi brutalement, mais on tendait à penser que c'était excessif. Je persiste à penser qu'un administrateur joue un rôle tout aussi important que le premier dirigeant, et s'il fait bien son travail, il devrait être payé à peu près le même montant pour le temps qu'il engage.

J'irais jusqu'à dire que les honoraires d'aujourd'hui devraient à peu près doubler, en dollars canadiens, pour les administrateurs canadiens. Comment on répartit le montant est une autre affaire.

Le sénateur Angus: C'est intéressant et tout à fait conforme à ce que vous avez déclaré publiquement. Pensez-vous que tous les administrateurs d'une société devraient être payés la même chose? Les membres des comités de vérification, les présidents de comités de vérification, les présidents de comités RH — tous ont de lourdes responsabilités, tant légalement au titre de la Loi Sarbanes-Oxley que dans la pratique, étant donné leur rôle de leader. Cela va créer deux catégories d'administrateurs, et je sais que vous êtes contre. Cependant, cela devient un problème épineux au niveau de la rémunération.

M. Dimma: Je pense que les administrateurs jouant le même rôle devraient être payés exactement la même chose. Malheureusement, tel n'est pas le cas. Je connais beaucoup de cas, et vous aussi j'en suis sûr, d'administrateurs américains que

52 per cent premium. I am not sure that is right, but yet I am not sure I have a solution on how to attract U.S. directors to Canadian companies.

Senator Angus: Perhaps if we double our fees, that would work.

Mr. Dimma: I think that would do it for most companies.

On the issue of whether a chairman should be paid more than a committee member, I have no trouble with that. If the role is different because you have assumed the extra responsibility, then, yes, you should be paid more. However, you should not be paid more per hour devoted. You will spend a lot more hours as a chairman. You might have a fee at the front end that would be incremental, but for the amount of time it should probably be at the same rate. However, because you will spend a lot more time, you will earn money anyway. You will earn more money and have a higher fee.

Senator Angus: When you refer to a fee — and I want to ensure I have this right — I am reading into your earlier comment that a director's only financial interest should be his or her fee. You would be against options. You would be against share payments for directors; correct?

Mr. Dimma: No. When I say their fee, I mean the compensation package. On the issue of options for directors, I am slowly evolving to the British notion that options for directors are not entirely appropriate. I did not think that a few years ago. I have changed my mind partly because of some of the things that have happened.

To be fair, I cannot think of an example, although there may be some, where directors have been paid ridiculous amounts, or have made ridiculous amounts, through options. In Silicon Valley, there were a few cases before the roof collapsed. There were a couple of boards, and SISCO may have been one of them, where the directors, in one year, each earned \$1.5 million through option exercise.

Senator Prud'homme: Was that gross earnings?

Mr. Dimma: Yes, it was, but I do not think that is the issue here. On the issue of options for directors, I think I am on the fence, which sounds namby-pamby, I guess. On the whole, I think it would be better if we paid them properly and stopped the grants. Deferred stock units that put off the taxation payment until retirement make that attractive.

Senator Angus: The model that I detect evolving in some major Canadian companies is a package that would include a retainer for a certain amount of cash, payable quarterly; and an element paid in stock, for example \$50,000, with one-quarter of \$30,000 payable each quarter and the balance of \$20,000 paid in stock on a quarterly basis also.

Mr. Dimma: I think that makes sense. This is all public information. I sat on the board of Sears Canada for 20 years and I was part of the design of the compensation system for directors,

l'on va chercher et qui sont payés en dollars US, ce qui signifie qu'ils touchent une prime de 52 p. 100. Je désapprouve, mais je ne suis pas sûr d'avoir une solution pour arriver à attirer des administrateurs américains dans les sociétés canadiennes.

Le sénateur Angus: Peut-être suffira-t-il de doubler le jeton de présence.

M. Dimma: Cela suffirait dans la plupart des cas.

Pour ce qui est de rémunérer plus le président qu'un membre de comité, je n'y vois pas d'inconvénient. Si le rôle est différent, parce que vous avez assumé une responsabilité supplémentaire, alors oui, vous devez être payé plus. Cependant, vous ne devriez être payé plus par heure de travail. Comme président, vous allez devoir fournir davantage d'heures. On vous paiera peut-être au départ un jeton de présence plus élevé, mais le taux devrait être le même par heure. Mais vu que vous avez consacré davantage de temps à votre fonction, vous gagnerez davantage. Vous gagnerez davantage et aurez un jeton de présence plus élevé.

Le sénateur Angus: Lorsque vous parlez de jeton de présence — et je veux m'assurer de bien comprendre — j'ai cru vous entendre dire que le seul intérêt financier d'un administrateur devrait être son jeton de présence. Vous êtes opposé aux options. Vous êtes opposé à l'octroi d'actions aux administrateurs; exact?

M. Dimma: Non. Lorsque je parlais de jeton de présence, j'entendais toute leur rémunération. Pour ce qui est des options, je me rapproche un peu de la notion britannique voulant que les options pour les administrateurs ne soient pas une chose appropriée. Je ne pensais pas cela il y a quelques années. J'ai changé d'avis en partie du fait de certaines choses qui se sont produites.

Pour être juste, je ne connais pas d'exemple, mais il y en a peut-être, où des administrateurs ont touché des montants ridicules sous forme d'options. Il y a eu quelques cas dans la Silicon Valley, avant que le toit s'effondre. Il y avait quelques conseils, et peut-être celui de SISCO en faisait-il partie, dont les administrateurs, une année, ont empoché chacun 1,5 million de dollars en exerçant des options.

Le sénateur Prud'homme: En montant brut?

M. Dimma: Oui, mais ce n'est pas là le problème. Pour ce qui est des options pour les administrateurs, je suis partagé. Dans l'ensemble, je pense qu'il vaudrait mieux les payer correctement et stopper les options. Des actions à dividende différé qui reportent le paiement d'impôt jusqu'à la retraite sont une solution attrayante.

Le sénateur Angus: Le modèle que je vois apparaître dans certaines grandes sociétés canadiennes est un ensemble comportant un certain montant en espèces, payable trimestriellement et une partie sous forme d'actions, par exemple un total de 50 000 \$, avec un quart de 30 000 \$ payable chaque trimestre et le solde de 20 000 \$ payé en actions, toujours sur une base trimestrielle.

M. Dimma: Cela me paraît raisonnable. Ces renseignements sont publics. J'ai siégé au conseil de Sears Canada pendant 20 ans et j'ai participé à la conception du système de rémunération des

although it did, to some degree, follow the U.S. model. One-third cash, one-third stock grant and one-third deferred stock units, DSUs. That is not a bad mix. There ought to be some stock in the equation, but perhaps it ought to be stock grants rather than stock options.

Senator Angus: I was grabbed by the title of your article on best practice: “Individual Competence, Collective Impotence.” Of course, you refer not only to Enron but also to Nortel. The gist of it, as I understood, was that two corporations got into trouble — maybe different types of trouble, but grave trouble in both cases. The directors, at least on the face of it, in both companies were a collection of upstanding individuals with good reputations for integrity and competency in general areas in which they were expected to be knowledgeable.

I would like to focus for a moment on the Nortel side of that. I think you also said in your remarks that the only bad thing that you seem to see there, apart from the stock going down, was that, in hindsight, they may have made some improvident acquisitions. In the text, you also acknowledged the fact that a number of the officers and directors cashed in and made big “killings.” Nortel people — friends of ours that are in the fishing clubs and the golf clubs around Toronto — are still in office. This must be a bit of a sensitive area. I do not want to embarrass you or anyone, but are we not kidding ourselves?

Mr. Dimma: The Chairman of Nortel is a good friend of mine and many of you will know him. He is an outstanding Canadian by the name of Mr. Red Wilson. The former CEO of that company exercised \$135 million in options six months before the stock collapsed. I would like to think he did it because the stock came due and so it was appropriate and there was nothing more to it than that. I am not able to say any more than that about it. Certainly, the perception was not good when your typical shareholder saw the stock drop from \$124.50 to about \$1.50. It has rebounded a bit to just under \$4 per share.

Yes, I think that is a problem.

The Chairman: Could I interject? When Mr. John Roth sold \$135 million in stock it was public knowledge.

Mr. Dimma: Yes.

Senator Angus: It was not until six days to two weeks later.

The Chairman: Could not other shareholders have sold their stock if they had wanted to?

Senator Angus: The stock had gone down another \$25.

The Chairman: I do not think it had. I am on your side — I agree with you — but he did not sell those stocks in the dark.

administrateurs, bien que celui-ci suivait d’assez près le modèle américain. Un tiers en espèces, un tiers en actions et un tiers en actions à dividende différé. Ce n’est pas une mauvaise combinaison. Il devrait y avoir des actions dans l’équation, mais peut-être vaudrait-il mieux que ce soit des actions plutôt que des options d’achat d’actions.

Le sénateur Angus: Le titre de votre article m’a accroché: «Compétence individuelle, impotence collective». Vous y parlez non seulement d’Enron mais aussi de Nortel. Si j’ai bien saisi votre raisonnement, les deux entreprises ont sombré dans de graves problèmes — peut-être des problèmes différents, mais graves dans les deux cas. Les administrateurs des deux sociétés étaient, du moins en apparence, des gens honnêtes ayant une bonne réputation d’intégrité et de compétence dans les domaines qu’ils étaient censés connaître.

J’aimerais m’attarder un moment sur Nortel. Vous avez également dit dans votre déclaration que la seule chose qu’on puisse leur reprocher, outre la baisse des actions, rétrospectivement, était quelques acquisitions imprudentes. Dans le texte, vous avez également reconnu qu’un certain nombre de cadres et d’administrateurs sont passés à la caisse et ont fait de gros «coups». Les administrateurs de Nortel — des amis à nous que nous rencontrons dans les clubs de pêche et de golf autour de Toronto — sont toujours en place. Ce doit être un sujet un peu délicat. Je ne veux embarrasser personne, mais ne nous leurrions-nous pas?

M. Dimma: Le président de Nortel est un bon ami à moi et vous êtes nombreux à le connaître. C’est un éminent Canadien du nom de Red Wilson. L’ancien premier dirigeant de cette société a exercé des options pour 135 millions de dollars six mois avant l’effondrement du cours. J’aime croire qu’il l’a fait parce que la date d’échéance des actions approchait et que c’était donc approprié et qu’il n’y avait rien de plus. C’est tout ce que je puis dire. Mais la perception n’était certainement pas bonne lorsqu’on sait que l’actionnaire ordinaire a vu le cours tomber de 124,50 \$ à environ 1,50 \$. Depuis, l’action est remontée à un peu moins de 4 \$.

Oui, je pense que c’est un problème.

Le président: Puis-je intervenir? Lorsque M. John Roth a vendu pour 135 millions de dollars d’actions, c’était de notoriété publique.

M. Dimma: Oui.

Le sénateur Angus: On ne l’a su que dix ou quinze jours plus tard.

Le président: Est-ce que les autres actionnaires n’auraient pas pu vendre eux aussi leurs actions, s’ils l’avaient voulu?

Le sénateur Angus: L’action avait alors encore chuté de 25 \$.

Le président: Je ne pense pas. Je suis dans votre camp — je suis d’accord avec vous — mais il n’a pas vendu ses actions en se cachant.

Mr. Dimma: Could I say one thing on this point that you are raising, senator? Inevitably, insiders have more information than outsiders have. I am not ascribing anything to Mr. Roth, but that is a fact of life, is it not?

Senator Angus: What I was leading to, really, is that most of the directors of Nortel — all of them, as far as I am concerned — fit into the description of upstanding members of the community, as did the Enron people. Yet, when you say “individual competence,” and “collective impotence,” why do you say that? That is my question.

Mr. Dimma: I would like to think, senator, that the 11 humble suggestions for change would collectively increase the level of potence.

Senator Angus: I find it unbelievable because no changes have been made yet in the case of Nortel. If we applied the 11, there was certainly a good separation between the CEO and the Chairman — Mr. Wilson and Mr. Roth — and the subsequent person. In respect of all the other items, I have written them down in detail because I am on a panel in Toronto in two weeks time. I find the subject, as you do, fascinating. However, it boggles the mind to know that you have a board of such fine people on the face of it, and yet such a thing can still happen.

Mr. Dimma: In a nutshell, senator, my bottom-line argument is that you have to redress the balance of power between the management and the board. The board has to have a greater measure of power. That is certainly true in the matter of compensation and the ground rules as to when you can exercise your options and how long you need to hold them after you exercise them. There are many things that a good board, if it has the power, can put into practice that may have prevented at least that part of the Nortel problem.

The Chairman: I am becoming confused. It is a confusing subject. First, I think that the public's level of expectation of what a board can do is vastly exaggerated. Let us take a real case in point.

Senator Angus: We are dealing with one, in fact.

The Chairman: Another case in point is the instance of the Toronto-Dominion Bank blowing \$2 billion last year. I defy you to ask any one of the directors if he or she had so much as a clue as to what was happening. Perhaps they did know. I was on that board for 28 years. The basic business of the bank, of course, is lending money, and it provides all the other services. How on earth can a Director know what the loans are and how good they are? The head of credit, twice per year, gives directors guidelines such as: We will only lend 5 per cent to the metallurgy business, or 6 per cent to the garment industry. As a director on the board, you really do not know what is happening.

Mr. Dimma: I would be prepared to say, senator, that there are areas of management where the board will not make much difference, and I suspect that that is one of those boards.

M. Dimma: Pourrais-je dire une chose sur ce sujet que vous soulevez, sénateur? Inévitablement, les gens de l'intérieur sont mieux renseignés que ceux de l'extérieur. Je n'impute rien à M. Roth, mais c'est la réalité, n'est-ce pas?

Le sénateur Angus: Ce à quoi je voulais en venir, en fait, c'est que la plupart des administrateurs de Nortel — tous, à ma connaissance — méritent le qualificatif de membres intègres de la société, tout comme ceux d'Enron. Je me demande donc pourquoi vous parlez de «compétence individuelle, impotence collective». Voilà ma question.

M. Dimma: J'aime croire, sénateur, que les onze humbles propositions de changement remédieraient collectivement à l'impotence.

Le sénateur Angus: Je trouve cela incroyable car aucun changement n'a encore été apporté dans le cas de Nortel. Si on regarde les 11 mesures, il y avait certainement une bonne séparation entre le directeur général et le président — M. Wilson et M. Roth — et le successeur. Pour ce qui est de tous les autres points, je les ai soigneusement notés car je siége à un panel à Toronto dans deux semaines. Je trouve, comme vous, ce sujet fascinant. Cependant, on est abasourdi de voir qu'avec un conseil composé de gens si qualifiés, une telle chose puisse se produire.

M. Dimma: En résumé, sénateur, mon argumentation est qu'il faut remédier au déséquilibre de pouvoir entre la direction et le conseil. Il faut renforcer le pouvoir du conseil. C'est certainement vrai sur le plan de la rémunération et des règles de base qui indiquent quand on peut exercer ses options et combien de temps il faut les détenir avant de les exercer. Il y a beaucoup de choses qu'un bon conseil, s'il en a le pouvoir, peut mettre en place et qui aurait évité au moins cette partie du problème de Nortel.

Le président: Je reste dérouté. C'est un sujet déroutant. Premièrement, je pense que le public a des attentes très exagérées quant à ce qu'un conseil peut faire. Prenons un exemple concret.

Le sénateur Angus: C'est justement ce que nous avons fait.

Le président: Un autre exemple est celui de la Banque de Toronto-Dominion qui a perdu 2 milliards de dollars l'an dernier. Demandez donc à n'importe lequel des administrateurs s'il ou elle avait la moindre idée de ce qui se passait. Peut-être étaient-ils au courant. J'ai siégé à ce conseil pendant 28 ans. L'activité principale d'une banque, bien entendu, c'est de prêter de l'argent, indépendamment de tous les autres services. Comment diable un administrateur pourrait-il savoir quels sont les prêts et quelle en est la qualité? Le directeur du crédit, deux fois par an, confie aux administrateurs des lignes directrices du genre, nous ne prêterons que 5 p. 100 au secteur métallurgique ou 6 p. 100 à l'industrie vestimentaire. Le membre du conseil d'administration ne sait pas réellement ce qui se passe.

M. Dimma: J'admets, sénateur, qu'il y a des aspects de la gestion sur lesquels le conseil ne peut pas exercer grande influence, et j'ai l'impression que c'est le cas de ce conseil.

The Chairman: Have you ever spoken to a director of Nortel, as I am sure Senator Angus has and as I have, and asked, “Why did you pay those incredibly wild prices for some of the companies that you bought?” It is easy to know what happened with hindsight. However, I still wonder why they did that.

Senator Meighen: Perhaps they thought that someone else would pay those prices if they did not.

The Chairman: That is a good answer, Senator Meighen.

Mr. Dimma: If there is an overriding answer to the issue that you are raising, which is that a board cannot stop all of these problems, it is that you need to have the right management in place — a management that balances risk and gain. I am simply stating the obvious here.

The Chairman: It is the board’s responsibility to fire or hire the CEO.

Mr. Dimma: That is exactly right.

The Chairman: I am not being critical; it is just that I do not know the answers.

Senator Angus: It is quite an interesting academic discussion. However, it is a fact, as you have pointed out well, that you can have responsible individuals on the board who take their fiduciary duties seriously and yet, these incredible things can still occur. The impotency factor comes into play.

Mr. Dimma: The classic example, as you are probably aware, is Enron where the chair of the audit committee may have been too academic. He was a professor of accounting at one of the big business schools, in Texas, I believe. Despite that, accounting irregularities were a central part of the issue.

The Chairman: We must distinguish, I think, between a fraudulent act and bad judgment. Was Enron stealing or was it just plain bad judgment? B.C. paid I forget how much for Teleglobe, and, and then wrote off about \$10 billion. That was not theft; it was bad judgment.

Senator Kroft: Why was the Enron chair, who is the expert, unaware of the fact that there were games going on with the accounting? That was not a judgment call. That should have been within his knowledge, unless the process was flawed.

Mr. Dimma: The only exculpatory comment is that they got into sophisticated derivatives, which even an accounting professor might have trouble with.

Senator Angus: That is true. With all of the structured products that came with the derivatives business, we find senior members of management as high as CEOs in banks and other financial institutions making about a quarter as much as the traders in these sophisticated products. Many of us sit on boards, so we know that they deal with very complicated matter. You might even need a Ph.D. in corporate finance from Beijing to understand it.

Le président: Avez-vous jamais parlé avec un administrateur de Nortel, comme je suis sûr que le sénateur Angus l’a fait, tout comme moi, pour lui demander: «Pourquoi avez-vous payé ces prix aberrants pour certaines des entreprises que vous avez achetées?» Il est facile de voir clair rétrospectivement. Néanmoins, je me demande encore aujourd’hui pourquoi ils ont fait cela.

Le sénateur Meighen: Peut-être pensaient-ils que quelqu’un d’autre paierait ces prix-là s’ils ne le faisaient pas.

Le président: C’est une bonne réponse, sénateur Meighen.

M. Dimma: La solution évidente au problème que vous soulevez, à savoir qu’un conseil d’administration ne peut empêcher toutes ces bêtises, c’est qu’il faut une direction avisée — une direction qui pèse les risques et les avantages. Ce que je dis est une évidence.

Le président: C’est la responsabilité du conseil d’engager et de congédier le premier dirigeant.

M. Dimma: Exactement.

Le président: Je ne critique pas; c’est simplement que je ne connais pas les réponses.

Le sénateur Angus: C’est une discussion académique très intéressante. Cependant, la réalité, comme vous l’avez si bien fait remarquer, c’est que vous pouvez avoir des membres très responsables au conseil qui prennent au sérieux leurs obligations fiduciaires et pourtant ces choses incroyables se produisent néanmoins. C’est là où intervient le facteur d’impotence.

M. Dimma: L’exemple classique, comme vous le savez sans doute, est Enron où le président du comité de vérification était peut-être trop savant. C’est un professeur de comptabilité d’une des grandes écoles de commerce, au Texas, je crois. En dépit de cela, le problème a été largement causé par des irrégularités comptables.

Le président: Il faut distinguer, à mon sens, entre un acte frauduleux et un mauvais jugement. Est-ce qu’Enron volait ou était-ce une erreur de jugement? B.C. a payé je ne sais plus combien pour Télélobe et a dû absorber une perte de 10 milliards de dollars. Ce n’était pas du vol, c’était une erreur de jugement.

Le sénateur Kroft: Pourquoi le président d’Enron, qui est un expert, ne savait-il pas que l’on tripotait la comptabilité? Ce n’était pas une erreur de jugement. Il aurait dû être au courant, ou alors le mécanisme était boiteux.

M. Dimma: La seule excuse c’est qu’ils se sont lancés dans des produits dérivés sophistiqués, que même un professeur de comptabilité a du mal à comprendre.

Le sénateur Angus: C’est vrai. Avec tous les produits structurés qui ont fait leur apparition avec les instruments dérivés, les plus grands gestionnaires tels que les premiers dirigeants de banque et autres institutions financières gagnent peut-être un quart de ce qu’empochent les négociants de ces produits sophistiqués. Nous sommes nombreux à siéger à ces conseils et nous savons donc que ce sont des choses très complexes. Il faut peut-être même un doctorat en financement des sociétés de Beijing pour les comprendre.

The auditors may come in and advise you to write something off or to take a certain hit, and board members may lack the collective competence to understand all of the details so, hearing these things, they take the auditors' advice. This is why I submit the audit committee has a whole new responsibility and a whole new importance in the standards of how to treat these issues.

Mr. Dimma: If I can add a sentence, it seems to me, and it is easy to say after the fact, that in the case of Enron, Andersen bears a fair amount of culpability. Probably because this was one of their larger clients, they were softer and later in coming to hard decisions than was desirable. They are gone, so that is no longer an issue.

The Chairman: Someday, we will have to have a discussion on how you change corporate culture.

Mr. Dimma: Culture is an important part of it, senator.

The Chairman: It has devolved in the last 40 years, as members of this committee have said a hundred times, to looking towards short-term gains. I think Mr. Rousseau of the Caisse de dépôt just gave a speech in which he said that we should stop issuing quarterly statements, or something like that. Years ago, board members did not care about quarterly statements. They were just another thing that came out, but you never worried about them, because you had a number of calls and if you hit a certain point, someone would kill your stock. It did not happen. Do you remember that happening?

Senator Angus: No, there was none of that guidance.

Mr. Dimma: As you know, companies are realizing that guidance is a fool's game and they are stopping doing it. That did not help.

The Chairman: Warren Buffett has said that none of his companies will give guidance.

Senator Kroft: One suggestion made earlier on in our hearings, which we have asked other witnesses about and which we note is not on your list, is the idea of audit committees having independent accounting advice. Maybe this is a role for 61-year-old former partners of firms, who are retired and looking for a boutique function. It would not be a huge re-audit but rather the person would look things over and point out things to which they should be particularly attuned. In other words, it would be another level of independence from management and the board.

The Chairman: A note of caution, yes.

Senator Kroft: Have you encountered this suggestion or given it any thought?

Mr. Dimma: One of the boards I chair, Home Capital, by which title Senator Kolber introduced me, has just hired someone. There had to be an 18-month period between when he left Ernst & Young and when he could join us, but he was able to join us on

Les vérificateurs arrivent et vous conseillent de passer quelque chose par pertes et profits ou d'absorber une certaine perte et les membres du conseil n'ont pas la compétence collective voulue pour comprendre tous les détails et donc ils suivent le conseil des vérificateurs. C'est pourquoi je dis que le comité de vérification possède aujourd'hui une responsabilité toute nouvelle et revêt une importance toute nouvelle à cet égard.

M. Dimma: Si je puis ajouter un mot, il me semble — et c'est facile à dire rétrospectivement — que, dans le cas d'Enron, Andersen porte une lourde part de responsabilité. Le cabinet a beaucoup tardé à prendre les décisions difficiles qui s'imposaient, peut-être parce que c'était l'un de leurs gros clients. Mais le cabinet a disparu, n'en parlons donc plus.

Le président: Un jour il faudra que nous ayons une discussion sur la façon de modifier la culture d'entreprise.

M. Dimma: La culture est un élément important de la problématique, sénateur.

Le président: Comme les membres de ce comité l'ont dit des centaines de fois, elle a évolué au cours des 40 dernières années vers une préoccupation avec les gains à court terme. Je crois que M. Rousseau, de la Caisse de dépôt, vient de prononcer un discours dans lequel il disait qu'il faudrait arrêter de publier des états financiers trimestriels, ou quelque chose du genre. Jadis, les membres de conseils ne se préoccupaient guère des états trimestriels. Il fallait les publier, mais on ne s'en préoccupait pas, on ne recevait pas toutes sortes d'appels qui font que, tout d'un coup, quelqu'un casse le prix de vos actions. Cela n'arrivait pas. Dans votre souvenir, cela arrivait-il?

Le sénateur Angus: Non, il n'y avait pas toutes ces indications.

M. Dimma: Comme vous le savez, les compagnies se rendent compte que ces indications sont de la foutaise et elles ont arrêté de le faire. Cela n'a pas aidé.

Le président: Warren Buffett a dit qu'aucune de ses compagnies ne donne d'indications.

Le sénateur Kroft: Une suggestion qui nous a été faite au début de nos audiences et que nous avons soumise à d'autres témoins — et je remarque qu'elle ne figure pas sur votre liste — est que les comités de vérification demandent des avis comptables indépendants. Il peut y avoir là un rôle pour d'anciens partenaires de cabinets, qui ont 61 ans, qui sont à la retraite et veulent rester un peu actifs. Ce ne serait pas toute une nouvelle vérification en règle, cette personne jetterait tout simplement un coup d'oeil sur les comptes et signalerait un certain nombre de choses qu'elle serait bien placée pour repérer. Autrement dit, ce serait un autre niveau d'indépendance par rapport à la direction et au conseil.

Le président: Une note de prudence, oui.

Le sénateur Kroft: Avez-vous jamais entendu cette idée ou y avez-vous réfléchi?

M. Dimma: L'un des conseils que je préside, Home Capital, le titre avec lequel le sénateur Kolber m'a présenté, vient d'engager quelqu'un. Il fallait un délai d'attente de 18 mois entre son départ de chez Ernst & Young et son arrivée chez nous, mais il a

the audit committee. As soon as the 18 months is over, and it is public knowledge, he will become the chairman of the audit committee. I think that is what you are talking about.

Senator Kroft: I was thinking of it in terms of someone who was retained by the audit committee, rather than being a member.

Senator Angus: That is a human resources argument.

Mr. Dimma: That makes sense.

The Chairman: Thank you for being with us. You have been very enlightening. You are a good catalyst.

Mr. Dimma: I have enjoyed being here.

The committee adjourned.

maintenant pu nous rejoindre au comité de vérification. Dès que les 18 mois seront écoulés, et que l'annonce sera faite, il deviendra président du comité de vérification. Je pense que c'est de cela dont vous parlez.

Le sénateur Kroft: Je songeais plutôt à une personne qui serait engagée à contrat par le comité de vérification, plutôt qu'à un membre.

Le sénateur Angus: C'est une question de ressources humaines.

M. Dimma: Cela paraît sensé.

Le président: Merci d'être venu, vous nous avez beaucoup éclairés. Vous êtes un bon catalyseur.

M. Dimma: J'ai apprécié ma visite.

La séance est levée.



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

Thursday, February 6, 2003

From the Certified General Accountants' Association of Canada:

Guy Legault, President.

As an individual:

William A. Dimma, Chairman, Home Capital Group Inc.

TÉMOINS

Le jeudi 6 février 2003

De l'Association des comptables certifiés du Canada:

Guy Legault, président.

À titre personnel:

William A. Dimma, président, Home Capital Group Inc.