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 12, 2003
Thursday, February 13, 2003

Issue No. 12

Eleventh and twelfth meetings 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 12 février 2003
Le jeudi 13 février 2003

Fascicule n° 12

Onzième et douzième réunions concernant:

La situation actuelle du régime financier canadien et international

TÉMOINS:
(*Voir à l'endos*)

40170-40172

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
Biron
* Carstairs, P.C.
(or Robichaud, P.C.)
Fitzpatrick
Hervieux-Payette, P.C.
Kelleher, P.C.
Kroft
* Lynch-Staunton
(or Kinsella)
Meighen
Moore
Oliver
Prud'homme, P.C.
Setlakwe

**Ex Officio Members*

(Quorum 4)

Changes in membership of the committee:

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

The name of the Honourable Senator Mahovlich substituted for that of the Honourable Senator Setlakwe (*February 11, 2003*).

The name of the Honourable Senator Biron substituted for that of the Honourable Senator Poulin (*February 11, 2003*).

The name of the Honourable Senator Meighen substituted for that of the Honourable Senator Tkachuk (*February 13, 2003*).

The name of the Honourable Senator Setlakwe substituted for that of the Honourable Senator Mahovlich (*February 13, 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
Biron
* Carstairs, c.p.
(ou Robichaud, c.p.)
Fitzpatrick
Hervieux-Payette, c.p.
Kelleher, c.p.
Kroft
* Lynch-Staunton
(ou Kinsella)
Meighen
Moore
Oliver
Prud'homme, c.p.
Setlakwe

* *Membres d'office*

(Quorum 4)

Modifications de la composition du comité:

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

Le nom de l'honorable sénateur Mahovlich substitué à celui de l'honorable sénateur Setlakwe (*le 11 février 2003*).

Le nom de l'honorable sénateur Biron substitué à celui de l'honorable sénateur Poulin (*le 11 février 2003*).

Le nom de l'honorable sénateur Meighen substitué à celui de l'honorable sénateur Tkachuk (*le 13 février 2003*).

Le nom de l'honorable sénateur Setlakwe substitué à celui de l'honorable sénateur Mahovlich (*le 13 février 2003*).

Published by the Senate of Canada

Available from: Communication Canada
Canadian Government Publishing, Ottawa, Ontario K1A 0S9

Also available on the Internet: http://www.parl.gc.ca

Publié par le Sénat du Canada

En vente:
Communication Canada – Édition Ottawa (Ontario) K1A 0S9

Aussi disponible sur internet: http://www.parl.gc.ca

MINUTES OF PROCEEDINGS

OTTAWA, Wednesday, February 12, 2003
(20)

[*English*]

The Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce met at 4:05 p.m. this day, in room 257, East Block, the Chair, the Honourable Senator Kolber, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Biron, Fitzpatrick, Hervieux-Payette, P.C., Kelleher, P.C., Kolber, Kroft, Mahovlich, Moore, Oliver, Prud'homme, P.C., (10).

In attendance: From the Parliamentary Research Branch, Library of Parliament: Mr. Marc-André Pigeon, Researcher, 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 Advisory Group on Corporate Responsibility Review:

Mr. David McAusland, Senior Vice-President, Merger and Acquisitions and Chief Legal Officer, Alcan;

Mr. John Kazajian, Partner, Osler, Hoskin & Harcourt LLP.

From the Centre for Collaborative Government:

Mr. Donald G. Lenihan, Director.

Mr. Kazanjian and Mr. McAusland made a statement and answered questions.

Mr. Lenihan made a statement and answered questions.

At 5:55 p.m., the committee adjourned to the call of the Chair.

PROCÈS-VERBAUX

OTTAWA, le mercredi 12 février 2003
(20)

[*Traduction*]

Le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce se réunit aujourd'hui à 16 h 05, dans la pièce 257 de l'édifice de l'Est, sous la présidence de l'honorable sénateur Kolber (*président*).

Membres du comité présents: Les honorables sénateurs Biron, Fitzpatrick, Hervieux-Payette, c.p., Kelleher, c.p., Kolber, Kroft, Mahovlich, Moore, Oliver et Prud'homme, c.p. (10).

Également présent: M. Marc-André Pigeon, attaché de recherche, Division de l'économie, Direction de la recherche parlementaire, Bibliothèque du Parlement.

Aussi présents: Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mercredi 23 octobre 2002, le comité poursuit son examen de la situation actuelle du régime financier canadien et international, et particulièrement de la perspective canadienne de la faillite d'ENRON. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi se trouve dans le fascicule n° 1 des 23-24 octobre 2002.*)

TÉMOINS:

Du Advisory Group on Corporate Responsability Review:

M. David McAusland, vice-président principal, Fusions et acquisitions, et directeur général des Services juridiques, Alcan;

M. John Kanzjian, associé, Osler, Hoskin & Harcourt LLP.

Du Centre pour la collaboration gouvernementale:

M. Donald G. Lenihan, directeur.

M. Kanzjian et M. McAusland font un exposé puis répondent aux questions.

M. Lenihan fait un exposé puis répond aux questions.

À 17 h 55, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

OTTAWA, Thursday, February 13, 2003
(21)

[*English*]

The Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce met at 11 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, Biron, Hervieux-Payette, P.C., Kelleher, P.C., Kolber, Kroft, Meighen, Moore, Prud'homme, P.C. and Setlakwe (10).

Other senators present: The Honourable Senator Grafstein (1).

OTTAWA, le jeudi 13 février 2003
(21)

[*Traduction*]

Le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce se réunit aujourd'hui à 11 heures, 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, Biron, Hervieux-Payette, c.p., Kelleher, c.p., Kolber, Kroft, Meighen, Moore, Prud'homme, c.p. et Setlakwe (10).

Autre sénateur présent: L'honorable sénateur Grafstein (1).

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 PricewaterhouseCoopers Canada:

Mr. Kevin J. Dancey, Chief Executive Officer, Canadian Senior Partner.

As an individual:

Ms. Penny Collenette, Senior Fellow, Centre for Business and Government, Kennedy School of Government, Harvard University.

Mr. Dancey made a statement and answered questions.

Ms. Collenette made a statement and answered questions.

Pursuant to Appendix IV of the *Rules of the Senate*, the committee considered the Seventh Report of the Committee.

It was agreed, that the Seventh Report be adopted and that the Chair present it to the Senate.

At 1:00 p.m., pursuant to rule 92(2)(e) the committee met *in camera* to consider its future business.

At 1:05 p.m., the committee adjourned to the call of the Chair.

ATTEST:

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

Aussi présents: Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mercredi 23 octobre 2002, le comité poursuit son étude de la situation actuelle du régime financier canadien et international et plus particulièrement, de la dimension canadienne de la faillite d'ENRON. (*Pour le texte intégral de l'ordre de renvoi, voir le fascicule n° 1 du 23-24 octobre 2002*.)

TÉMOINS:

De PricewaterhouseCoopers Canada:

M. Kevin J. Dancey, chef de la direction, associé principal national.

À titre personnel:

Mme Penny Collenette, agrégée supérieure de recherche, Centre for Business and Government, Kennedy School of Government, Université Harvard.

M. Dancey fait une déclaration et répond aux questions.

Mme Collenette fait une déclaration et répond aux questions.

Conformément à l'annexe IV du *Règlement du Sénat*, le comité examine le Septième rapport du comité.

Il est convenu, que le Septième rapport du comité soit adopté et que le président le soumette au Sénat.

À 13 heures, conformément à l'alinéa 92(2)e), le comité poursuit ses travaux à huis clos pour examiner ses travaux futurs.

À 13 h 05, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ:

Le greffier du comité,

Denis Robert

Clerk of the Committee

EVIDENCE

OTTAWA, Wednesday, February 12, 2003

The Standing Senate Committee on Banking, Trade and Commerce met this day at 4:05 p.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: Our first group of witnesses are from the Advisory Group on Corporate Responsibility Review.

Mr. Kazanjian, please proceed.

Mr. John Kazanjian, Partner, Osler Hoskin and Harcourt (Advisory Group on Corporate Responsibility Review): The Advisory Committee that we represent consists of six large, Canadian, widely held public companies: Alcan; Bell Canada Enterprises, BCE; CN Rail; EnCana, Royal Bank of Canada, RBC; and TransCanada Pipelines Ltd. All of these companies are inter-listed, that is, they list on the Toronto Stock Exchange, TSE, as well as on the New York Stock Exchange, NYSE, and, in some cases, on other foreign stock markets.

We formed this group with the intention of being able to work closely with the federal government on a legislative and regulatory response to the Sarbanes-Oxley Act. We formed the group shortly after its passage.

The group's focus is to support a timely legislative and regulatory response in the interests of Canadian capital markets. We have submitted a brief in December 2002, in anticipation of appearing before you at that time. Essentially, it is in three parts. Mr. McAusland will outline the first part, in the continuation of this opening statement, which deals with the general principles that we believe should influence Canadian governments in how they address the Sarbanes-Oxley Act.

The second part comprises a set of principles on what the substance of the legislation should look like. We have some specific, but non-exclusive, legislative proposals and, in particular, some thoughts with respect to the definition of "Independence," for example.

The only thing that has changed from our view back in December and the way we see things now is that our committee is becoming increasingly concerned with the passage of time since the enactment of Sarbanes-Oxley. While there have been various Canadian initiatives, we would like to see the process pick up some momentum and move forward as quickly as possible, in terms of the Canadian response — particularly at the federal level.

Mr. David McAusland, Senior Vice-President, Merger and Acquisitions and Chief Legal Officer, Alcan, Advisory Group on Corporate Responsibility Review: We were chatting with Senator Kolber and he mentioned Warren Buffet, which brought a little story to mind. Warren Buffet's response to his many marriages

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le mercredi 12 février 2003

Le Comité sénatorial permanent des banques et du commerce se réunit ce jour à 16 h 05 pour examiner, afin d'en faire rapport, la situation actuelle du régime financier canadien et international (dimension canadienne de la faillite d'Enron).

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

[*Traduction*]

Le président: Notre premier groupe de témoins représente l'Advisory Group on Corporate Responsibility Review.

Monsieur Kazanjian, vous avez la parole.

M. John Kazanjian, associé, Osler Hoskin and Harcourt (Advisory Group on Corporate Responsibility Review): Le comité consultatif que nous représentons se compose de six grandes sociétés canadiennes ouvertes au public, soit Alcan; Bell Canada Enterprises, BCE; CN Rail; EnCana; Banque royale du Canada, RBC; et TransCanada Pipelines Ltd. Toutes ces sociétés sont intercotées, c'est-à-dire cotées à la Bourse de Toronto et aussi à la Bourse de New York et, dans certains cas, à d'autres bourses étrangères.

Nous avons formé ce groupe dans l'intention de collaborer étroitement avec le gouvernement fédéral à la réponse législative et réglementaire à donner à la Loi Sarbanes-Oxley, et ce peu après l'adoption de cette dernière.

L'objectif du groupe est de favoriser une action législative et réglementaire rapide dans l'intérêt des marchés des capitaux canadiens. Nous vous avons fait parvenir en décembre 2002 un mémoire en prévision de notre comparution devant votre comité. Le mémoire se compose de trois parties. M. McAusland va vous présenter la première, dans le cadre de ses remarques liminaires, énonçant les principes généraux sur lesquels, à notre sens, devrait reposer la réaction des pouvoirs publics canadiens à la Loi Sarbanes-Oxley.

La deuxième partie définit un ensemble de principes relatifs au contenu de la législation. Nous formulons quelques propositions concrètes, mais non exclusives, en particulier pour ce qui est de la définition de «l'indépendance», par exemple.

La seule chose qui a changé entre notre position en décembre dernier et celle d'aujourd'hui est que notre comité s'inquiète de plus en plus du temps écoulé depuis l'adoption de Sarbanes-Oxley. Bien qu'il y ait eu diverses initiatives canadiennes, nous aimerions voir une accélération de la démarche canadienne, particulièrement au niveau fédéral.

M. David McAusland, vice-président principal, Fusions et acquisitions, et directeur général des services juridiques, Alcan, Advisory Group on Corporate Responsibility Review: Nous bavardions avec le sénateur Kolber et il a mentionné Warren Buffet, ce qui m'a rappelé une petite anecdote. Commentant ses

and the issue of success in marriage was, "low expectations..." His views on success in marriage do not extend to the capital markets — quite the contrary.

I thank you for this opportunity on behalf of Alcan and our five partners in this endeavour. The situation that we see unfolding right now from a regulatory and legislative framework in the corporate governance area between the U.S. and Canada is troubling to us. It is troubling for two related reasons.

First, a schism is developing as a result of two differing approaches to the border. One is much more aggressive. They are not proceeding at the same pace or in the same direction. In the context of two capital markets that had been moving towards integration, this raises the spectre of the risk of a costly patchwork approach that is taking form. This patchwork of regulations is difficult to comply with and creates a significant financial burden on corporations. It is a burden for companies such as Alcan and our five partners; for the smaller companies it is obviously much more burdensome.

We have worked out different matrices that show how difficult it is for an interlisted company to work out all the different regulations and rules to which one must comply. In the longer term, it does not make sense. It is not sustainable.

If this schism between the two jurisdictions is not addressed, the efficiencies we have been seeing between the capital markets will be driven out one way or the other: We do not want to see the Canadian capital market marginalized or become less integrated, less efficient or less liquid. That is certainly one possibility. As it is now, the Canadian capital market cannot compete with the U.S. unless they are competitively rigorous in the area of corporate governance.

We have seen the voluntarism in the area of corporate governance that was put forth by the TSE a number of years ago. We do not believe that this is any longer competitive as an approach. It will require something more meaningful. Certainly to be viewed as competitively meaningful by our friends south of the border, it will require something with a more formal framework.

We would also like to raise the issue of jurisdiction. We would not like to see U.S. securities law stretching over the border to impose solutions to situations in Canada that are purely Canadian. For example, the whistle-blowing rules in the U.S., which could require purely Canadian situations to be subjected to scrutiny by U.S. regulators of the Department of Labor.

We would like to see Canada move to help create an environment with compatible requirements — if not exactly the same — which would allow Canadian corporations to be deemed compliant on the U.S. side. This would encourage both Canada and the U.S. to work out reciprocal exemptions.

nombreux mariages, il a indiqué que la clé de la réussite d'un mariage résidait dans «de faibles attentes...» Ses conceptions en matière de mariage ne s'étendent pas aux marchés financiers — bien au contraire.

Je vous remercie de cette invitation, au nom d'Alcan et de nos cinq partenaires dans cette entreprise. L'évolution de la situation relativement au cadre réglementaire et législatif de la régie d'entreprise, lorsqu'on compare les États-Unis et le Canada, nous inquiète. Elle est inquiétante pour deux raisons apparentées.

Premièrement, un schisme est en train d'apparaître du fait que deux approches différentes sont suivies de part et d'autre de la frontière. L'une est beaucoup plus agressive et l'autre est beaucoup plus lente ou s'engage dans une direction différente. Alors que les deux marchés boursiers s'orientaient vers plus d'intégration, nous voyons actuellement se profiler le spectre de règlements disparates dont l'observation sera mal commode et coûteuse pour les sociétés. C'est un fardeau déjà pour des entreprises comme Alcan et nos cinq partenaires, et ce sera évidemment encore plus coûteux pour des entreprises plus petites.

Nous avons élaboré quatre matrices différentes qui montrent combien il est difficile pour une société de déterminer tous les règlements et contraintes différents à respecter. À long terme, cela n'a pas de sens. Ce n'est pas viable.

Si rien n'est fait pour réduire ce schisme entre les deux juridictions, les efficiences que nous attendions de l'intégration des marchés des capitaux seront perdues, d'une façon ou d'une autre. Nous ne souhaitons pas voir le marché des capitaux canadiens marginalisé ou devenir moins intégrés, moins efficients ou moins liquides. C'est certainement une possibilité. À l'heure actuelle, les bourses canadiennes ne peuvent concurrencer les américaines si elles n'adoptent pas des règles aussi rigoureuses en matière de régie d'entreprise.

Il y a quelques années, la Bourse de Toronto a opté pour des mesures volontaires en matière de gouvernance des sociétés. Nous ne pensons pas que cette approche soit encore possible, il faudra quelque chose de plus étoffé. Pour être considérés comme compétitifs par nos voisins du Sud, il nous faudra mettre en place un cadre beaucoup plus formel.

Nous aimerions soulever également le problème de juridiction. Nous n'aimerions pas que la législation boursière américaine enjambe la frontière pour imposer des solutions au Canada à des situations purement canadiennes. Je songe, par exemple, aux règles américaines relatives à la dénonciation, qui pourraient faire que des situations purement canadiennes soient soumises à l'examen de l'autorité réglementaire américaine, notamment par le Department of Labor.

Nous aimerions que le Canada mette en place des exigences compatibles — même si elles ne sont pas identiques, de telles façons à ce que les sociétés canadiennes soient jugées conformes du côté américain. Cela encouragerait et le Canada et les États-Unis à élaborer des exemptions réciproques.

Senator Oliver: In your brief, you have a lengthy section dealing with various definitions of "independent." Most people feel that if you are to have a corporate governance system that works in large corporations, there must be independence. Members of the audit committee and the board of directors must be independent. In Canada, the United States, the TSE, and other places, there are all kinds of definitions of "independent." Does it mean financially independent, or you are not married to someone? I should like to know your definition, and what you think we should have in Canada for definition of director independence?

Mr. Kazanjian: Perhaps I can respond to that.

We do reference the fact that there are several possible definitions of independence.

Senator Oliver: You have that here, and there are many different ones.

The Chairman: To help all of us, I believe it is articulated in the presentation.

Senator Oliver: It is item No. 8 in their presentation.

The Chairman: Could you take us through that? Would that suffice, senator?

Senator Oliver: Sure. I would like them to draw a conclusion. They have set forth what many other people say what might be a definition of "independence." I would like to know what they would recommend to this committee.

Mr. Kazanjian: Succinctly, we would recommend that the soon-to-be finalized New York Stock Exchange definition, which is very close to the TSX definition, be employed as a single standard to be used both federally and provincially.

Senator Oliver: A single standard?

Mr. Kazanjian: There are special circumstances, for example, under Ontario or Quebec securities laws where there are transactions for which you need a special level of independence. However, in terms of the independence that you are addressing, which would be board composition, committee composition, and so on, it would be beneficial to have a single standard that is compatible with the U.S. standards and the standards of the people with whom we have been working up to now, which is the TSX definition of "unrelated."

The TSX definition and the NYSE definition are actually quite close.

Senator Oliver: What is the difference between the two?

Mr. McAusland: There is almost no difference. They are both based on the principle of no relationship that would materially interfere with their independence. They are worded slightly differently.

Le sénateur Oliver: Vous consacrez un long passage dans votre mémoire aux diverses définitions de l'indépendance. Beaucoup de gens considèrent que l'indépendance est une condition essentielle d'un bon système de régie dans les grandes sociétés. Les membres du comité de vérification et ceux du conseil d'administration doivent être indépendants. Or, on trouve toutes sortes de définitions de l'indépendance au Canada, aux États-Unis, à la TSE. Cela signifie-t-il être financièrement indépendant, ou bien ne pas être le conjoint de quelqu'un? J'aimerais connaître votre définition de l'indépendance des administrateurs, celle dont vous préconisez l'adoption au Canada.

M. Kazanjian: Je pourrais peut-être répondre à cela.

Nous indiquons effectivement qu'il y a plusieurs définitions possibles de l'indépendance.

Le sénateur Oliver: Il en existe effectivement de nombreuses chez nous.

Le président: Pour la gouverne de tous, elles sont énoncées dans le mémoire.

Le sénateur Oliver: C'est le point 8 du mémoire.

Le président: Pourriez-vous les passer en revue? Cela suffirait-il, sénateur?

Le sénateur Oliver: Certainement. J'aimerais connaître leur conclusion. Ils ont indiqué ce que beaucoup de gens pensent être une définition de l'indépendance. J'aimerais savoir ce qu'ils recommandent au comité.

M. Kazanjian: En bref, nous recommandons que la définition de la Bourse de New York, qui sera finalisée très prochainement et qui est très proche de la définition de la Bourse de Toronto, soit retenue comme norme unique, tant au niveau fédéral que provincial.

Le sénateur Oliver: Une norme unique?

M. Kazanjian: Par exemple, dans la législation sur les valeurs mobilières ontarienne ou québécoise, on prévoit des circonstances spéciales, des transactions exigeant un niveau spécial d'indépendance. Cependant, s'agissant des éléments de l'indépendance dont vous traitez, c'est-à-dire la composition du conseil d'administration et des comités de celui-ci, il serait bon d'avoir une norme unique compatible avec la norme américaine et celle des autorités avec lesquelles nous avons travaillé jusqu'à maintenant, soit la définition de «sans lien de dépendance» de la Bourse de Toronto.

La définition de la Bourse de Toronto et celle de la Bourse de New York sont en fait très proches.

Le sénateur Oliver: Quelle est la différence entre les deux?

M. McAusland: Il n'y en a pratiquement pas. Toutes deux sont acceptées sur le principe d'une absence de relation susceptible d'affecter l'indépendance. La formulation est légèrement différente.

Senator Oliver: It means that you could not be married with someone or be brothers. What about financially? Could you be lawyers and work for the company and the law firm receive a retainer from the company. Is that independent?

Mr. McAusland: It is a question of judgment that should be left to the board as a whole to determine on a director-by-director basis, which is a mechanism that is envisaged in the context of these rules. The board would have the responsibility to review each director and make an assessment on that director's independence. They would put that assessment in writing in a proxy circular and make the statement to the shareholders, to whom they are responsible, indicating that they have determined that each director is independent. Where there are issues that could potentially be viewed as of interest to the shareholders in relationship to the independence in question, those should be disclosed.

Let me give you an example. Our company, and other companies in our group, although we are not required to right now, are taking a proactive approach on this. We make an independence determination for our directors and send it out in our proxy circular, which will be going out for the current season. With a few of the directors, we will put in a footnote saying, "We have determined that they are independent, however, you may wish to note that this director is a member of a law firm that does receive fees from time to time." We would do that as a matter of good disclosure. Notwithstanding that, they are still independent.

I will continue to answer your question directly. On the question as to whether a lawyer who is working for the company, or someone who is a consultant or a partner in a major consulting firm that works for the company in question, can be an independent director, the answer is absolutely yes. However, it is a question of the order of the magnitude of that relationship and the extent to which it is material and would be judged to be material on the basis of three different tests. One is materiality to that consulting firm. You would have to look at the situation and say, "How big is the consulting firm? Are they 3,000 partners around the world?" In that case, $500,000 in fees to them is totally immaterial. You would then have to ask, "How material is $500,000 for the company itself?" For a company like ours, it would be immaterial. For other companies, however, maybe it is not so immaterial.

Also — and this is where it would get a little trick — how would the capital markets see it? Would the capital markets judge it as material or immaterial, or likely to influence the abilities of that person to stay independent? Obviously, if the consulting firm in question were a lot smaller, then the situation would change. You cannot have a hard and fast rule. You must rely on the judgment of the board on these issues, the judgment for which they will be responsible.

Le sénateur Oliver: Cela signifie que vous ne pourriez être le conjoint ou le frère de quelqu'un. Mais qu'en est-il de liens financiers? L'administrateur peut-il être un avocat travaillant pour la société ou partenaire d'un cabinet auquel la société verse des honoraires? Est-ce être indépendant?

M. McAusland: C'est une affaire de jugement à prononcer par le conseil dans son entier, au cas par cas, mécanisme justement prévu par ces règles. Le conseil aurait la responsabilité d'examiner la situation de chaque administrateur et de se prononcer sur son indépendance. Cette évaluation devrait figurer dans la circulaire sollicitant des procurations et dans la déclaration aux actionnaires, devant lesquels le conseil est responsable, attestant que chaque administrateur est indépendant. Lorsqu'il existe des circonstances qui pourraient potentiellement intéresser les actionnaires, par rapport à la question de l'indépendance, elles devraient être divulguées.

Permettez-moi de vous donner un exemple. Notre société, et d'autres de notre groupe, adopte une approche proactive à cet égard, volontairement. Nous effectuons une évaluation de l'indépendance de nos administrateurs que nous joignons à notre circulaire de sollicitation de procurations de cette année. Dans le cas de certains administrateurs, nous insérerons un renvoi disant: «Nous avons jugé qu'ils sont indépendants, cependant vous voudrez noter que tel administrateur est membre d'un cabinet juridique qui reçoit de temps à autre des honoraires». Nous le faisons au titre d'une bonne transparence. Nonobstant, nous considérons ces administrateurs comme indépendants.

Je vais répondre à votre question directement. S'agissant de savoir si un avocat qui travaille pour la société, ou quelqu'un qui est consultant ou associé d'un grand cabinet d'experts-conseils travaillant pour la société, peut être un administrateur indépendant, la réponse est oui, absolument. Cependant, tout dépend de l'ordre de grandeur de la relation et de son caractère significatif, ce qui sera évalué sur la base de trois critères différents. Premièrement, il y a l'importance pour le cabinet. On examinera la situation et on se demandera: Quelle est la taille de ce cabinet d'experts-conseils? Sont-ils 3 000 associés dans le monde?» Dans ce cas, des honoraires de 500 000 $ sont totalement insignifiants. Ensuite on se demandera: «Est-ce que 500 000 $ sont une somme substantielle pour la société elle-même?» Pour une compagnie comme la nôtre, c'est insignifiant. Mais pour d'autres sociétés, ce le serait peut-être beaucoup moins.

Par ailleurs — et c'est là où le jugement devient un peu plus délicat — comment le marché boursier verra-t-il la chose? Est-ce que le marché jugera la relation comme significative ou insignifiante, ou comme susceptible d'influencer la faculté de cette personne de rester indépendante? Évidemment, si le cabinet en question était beaucoup plus petit, la situation changerait. Il est impossible d'avoir une règle précise. Il faut s'en remettre au jugement du conseil pour ces questions, un jugement dont il est responsable.

Senator Oliver: How do you avoid the problem of "self-serving" since it is no longer an objective test. It is a subjective test. How do you get around self-serving decisions and conclusions?

Mr. McAusland: On this issue?

Senator Oliver: Yes.

Mr. McAusland: I disagree with you. I think there is some objectivity involved in this. There is some subjectivity assessment to be applied. However, ultimately, I think it is an objective test on the issue of independence.

When a board is aware that, in the face of the capital markets and officially, in writing, in their proxy circular, they have to go on record with an assessment on a director-by-director basis with respect to independence, they will be cautious and they will be required to be objective. There is no question about it.

Senator Oliver: I should like to move to audit committees and auditors. In the U.S., and in many places in Canada, a number of people have tried to define what is meant by being "financially literate." In other words, in the Enron case that this study is about, it was alleged that there were a number of people on the audit committee on Enron who were not "financially literate." What does "financially literate" mean to you, and what kind of financial literacy should there be for people who sit on audit committees of companies the size of yours?

Mr. McAusland: First, I do not think this issue is limited to companies the size of ours. The difficulties and intricacies around financial issues are not just owned by the large companies — in fact, they may be just as owned by the smaller companies.

Senator Oliver: Enron was a big company; yours is a big company.

Mr. McAusland: You can have the same degree of risk and complication around financial statements in smaller companies. Indeed, I would say it would be a bigger challenge for the smaller companies to get qualified financially literate people on their board than it would be for large companies.

On the question of financial literacy, they initially went for a very rigid view of this in the U.S. You have seen it. They say they are backing down from that and they have tabled a new draft that is somewhat softer. They have not gone quite far enough, though. Unless they soften it further, they will still end up unduly restricting the pool of people who will be eligible for these kinds of things.

I think that "financially literate" is a question of having significant experience, either as an accountant, a financier or a financial analyst, in dealing with and working with financial statements. Clearly, you do not have to be an accountant to have that kind of experience. Not all chief financial officers are accountants. Not all bankers are accountants. A lot of people who work in the area of taxation as tax professionals, for example tax lawyers, must have the ability to work with financial statements and understand them and have financial literacy. You want to avoid a situation where you unduly restrict the pool

Le sénateur Oliver: Comment évitez-vous le problème de décision intéressée, puisqu'il n'y a plus de critère objectif? C'est un critère subjectif. Comment éviter que les décisions et conclusions soient intéressées?

M. McAusland: À ce sujet?

Le sénateur Oliver: Oui.

M. McAusland: Je suis en désaccord avec vous. Je pense que le jugement peut être objectif. Il y a un peu de subjectivité dans l'évaluation, mais en fin de compte, je pense que c'est un critère objectif de l'indépendance.

Lorsqu'un conseil sait qu'il doit faire une évaluation de l'indépendance de chaque administrateur, officiellement et par écrit, à l'intention du marché boursier et dans la circulaire sollicitant les procurations, il se montrera très prudent et devra faire preuve d'objectivité. Cela ne fait aucun doute.

Le sénateur Oliver: Passons aux comités de vérification et aux vérificateurs. Beaucoup de gens aux États-Unis, et aussi au Canada, cherchent à définir ce que l'on entend par «compétence financière». Autrement dit, dans le cas d'Enron, la situation que nous examinons, on a affirmé que plusieurs des membres du comité de vérification n'avaient pas de «compétence financière». Qu'est-ce que la «compétence financière» à vos yeux, et quelle sorte de qualification devraient posséder les membres du comité de vérification d'une société ayant votre envergure?

M. McAusland: Premièrement, je ne pense pas que le problème soit limité aux entreprises de notre taille. La complexité des affaires financières n'est pas l'apanage des grosses sociétés, des sociétés plus petites peuvent avoir des affaires tout aussi complexes.

Le sénateur Oliver: Enron était une grosse société et vous en êtes une aussi.

M. McAusland: Vous pouvez rencontrer le même degré de risque et de complication dans les états financiers de sociétés plus petites. Je dirais qu'il est même plus difficile pour les sociétés plus petites de trouver des administrateurs qualifiés en matière financière que pour les grosses.

Pour ce qui est de la compétence financière, aux États-Unis on a initialement opté pour des normes très rigides. Vous les avez vues. Ils sont en train de reconsidérer cela et ont assoupli les conditions dans un nouveau projet de texte. Mais ils ne sont pas allés assez loin. Si les conditions ne sont pas davantage assouplies, ils vont finir quand même par restreindre excessivement le bassin d'administrateurs admissibles.

Je pense que pour être «financièrement compétent» il faut avoir une expérience considérable, soit comme comptable, soit comme financier ou analyste financier, c'est-à-dire avoir l'habitude de lire et comprendre des états financiers. À l'évidence, il n'est pas nécessaire d'être comptable pour cela. Tous les directeurs financiers ne sont pas comptables. Tous les banquiers ne sont pas comptables. Beaucoup de gens qui travaillent dans le domaine de la fiscalité, comme conseillers fiscalistes, doivent savoir lire des états financiers, les comprendre et posséder cette compétence financière. Il faut éviter de restreindre indûment le bassin

of eligible directors. On the other hand, you want to impose a relatively high threshold in this area. I think the way they have been pointing themselves under the border under Sarbanes-Oxley is too restrictive.

To go back to your previous question on independence, they have been very aggressive there. They are requiring a heightened level of independence at the audit committee level, where they audit over and above all other independence tests. No member of the audit committee can receive any compensation whatsoever. There is zero tolerance from the company. That will be very awkward to work with.

The Chairman: I think you said that there should be one independence standard for both provincial and federal.

Mr. McAusland: Yes.

The Chairman: We are not quite sure you how you pull that off.

Mr. Kazanjian: By recommending a standard that is so compelling that both the provinces and the federal government agree.

The Chairman: We understand that, but it is only the powers of persuasion. The CBCA is our only entrée to doing something concrete.

Mr. Kazanjian: Yes, but we also noted Minister Bevilacqua's request for guidance on the topic. If this committee were to come up with a clear and strong recommendation on a definition of "independence," it would be very helpful. We know, for example, that sometime later this year the Ontario Securities Commission will be developing an independence standard for audit committees under Bill 198. Depending on the timing of your report, I would think that a statement by this committee would be helpful and a recommendation that we have a single standard would be helpful as well.

The Chairman: We would certainly be prepared to do that. Do you think Quebec will listen to us? That is not a good question, but I throw it out into the air. Did you watch the television about health care the other night? There is a real adversarial posture that develops in these kinds of things.

Mr. McAusland: I would like to pick up on a remark that came out of the last exchange in terms of the independence standard that may be forthcoming with respect to audit committees and the comment I made about the Sarbanes-Oxley legislation. Imagine a situation where you have regulators saying that there is a general test of independence for the directors — that is, no material relationship, as we discussed. Let us use that example. You then say, "Well, for the audit committee, there is a different test of independence." For instance, that may be the case under Bill 198. Although it is not in force yet, they are leading that way under the Sarbanes-Oxley legislation. It begs the question as to whether or not there is such a thing as relative independence. How can you be relatively independent? You are independent for one committee and for the board but not for the audit committee. That is

d'administrateurs admissibles. Il faut néanmoins imposer un seuil relativement élevé à cet égard. Je pense que la proposition américaine, suite à la Loi Sarbanes-Oxley, est trop restrictive.

Pour en revenir à votre question antérieure sur l'indépendance, la démarche américaine est très agressive. On y exige un niveau d'indépendance supérieur au niveau du comité de vérification, une indépendance supérieure à tous les autres critères d'indépendance. Aucun membre du comité de vérification ne peut toucher de rémunération d'aucune sorte de la société, c'est la tolérance zéro. Ce sera très difficile à mettre en oeuvre dans la pratique.

Le président: Vous avez dit, si j'ai bien compris, qu'il devrait y avoir une seule norme d'indépendance aux niveaux fédéral et provincial.

M. McAusland: Oui.

Le président: Comment comptez-vous y parvenir?

M. Kazanjian: En recommandant une norme tellement convaincante que les provinces et le gouvernement fédéral s'y rallieront tous deux.

Le président: Certes, mais vous vous fiez au seul pouvoir de persuasion. La LCSA est notre seule porte d'accès concrète.

M. Kazanjian: Oui, mais nous avons noté également dans la demande du ministre Bevilacqua qu'il vous a demandé de le guider à cet égard. Si votre comité formulait une recommandation claire et rigoureuse pour ce qui est d'une définition de l'indépendance, ce serait très utile. Nous savons, par exemple, que dans le courant de l'année, la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario va établir une norme d'indépendance des membres des comités de vérification, avec le projet de loi 198. Selon le moment où votre rapport sera publié, je pense qu'une déclaration de votre comité serait utile, ainsi qu'une recommandation à l'effet d'instaurer une norme unique.

Le président: Nous y sommes tout à fait disposés. Pensez-vous que le Québec va nous écouter? Ce n'est pas une bonne question, mais je la lance quand même. Avez-vous regardé l'autre jour à la télévision le débat sur la santé? Tout ce genre de choses est marqué par un réel antagonisme.

M. McAusland: J'aimerais revenir sur une remarque faite lors du dernier échange sur la norme d'indépendance susceptible de régir les comités de vérification et ma position sur la Loi Sarbanes-Oxley. Imaginez une situation où l'autorité réglementaire imposerait un critère général d'indépendance pour les administrateurs — c'est-à-dire l'absence de relation significative, comme nous l'avons vu. Prenons cela comme exemple. On dirait ensuite: «Eh bien, pour le comité de vérification, c'est un critère d'indépendance différent». Cela pourrait être le cas avec le projet de loi 198. Il n'a pas encore été adopté, mais il penche dans le même sens que la Loi Sarbanes-Oxley. Cela appelle la question de savoir si une indépendance relative peut exister. Comment peut-on être relativement indépendant? Vous êtes indépendants pour un comité et pour le

nonsense. It does not make sense. There should be one straightforward, clear independence test that is applied by the board and communicated to the shareholders.

Senator Kroft: I should like to pick up where Senator Oliver was on the issues of independence. I have been trying to find a specific reference to standards. You are relying on the fact that it is the responsibility of the board of directors to attest as to independence of the members of the board of directors. When you start out, the act comes into effect. Are they, then, going to give statements of confirmation or independence of themselves? Is that the process? I am trying to understand where the objectivity comes into this, and I will move to what constitutes standards for judgment after that.

I am trying to get the process clear.

Mr. Kazanjian: On the question of subjective versus objective, the rule says that the directors have no material relationship with the company. It is up to the board to conclude and disclose that that is the case. While there is an assessment, it is measured against an objective standard that there is no material relationship with the company. Whether there is more detail added as these rules evolve or not, that is the fundamental test.

Senator Kroft: Let us take the widely reported Disney case, for example. It is very instructive and interesting on a number of levels. It was a situation of where a number of directors had relatives — children or others — working for the company and this violated one of the rules under which they were operating.

Let us say that is a rule, namely, that you cannot have family working for the company. This report would then say, "We have examined and found that none of the directors have relatives working for the company or we have assessed it. Some may or may not have, but in the case of a particular investigation, we have determined that it does not have negative consequences for the independence of this director." Would it be within their scope to make that kind of judgment?

Mr. McAusland: Yes, absolutely, and they would have to stand by it.

To fully understand this, I will tell you how we approached this. We have acted proactively, and I believe the way we are approaching this is the correct way. We do a review of each director. We send out a detailed questionnaire and examine the records of the company and put forth a report to the board in respect of each director, that report having been submitted to the director for completion, or correction.

Senator Kroft: What is the "We"?

Mr. McAusland: The management of the company.

That final report is given to the board. The board will then look at it and determine whether or not there is any relationship that would be viewed as material.

Procedurally speaking, there is a decision on a director-by-director basis. The director in question then leaves the room, comes back, and then the next one leaves the room. That is the

conseil, mais non pas pour le comité de vérification. C'est insensé. Cela ne tient pas debout. Il devrait y avoir un seul et même critère d'indépendance, simple et clair, que le conseil applique et communique aux actionnaires.

Le sénateur Kroft: Mon intervention fait suite aux questions du sénateur Oliver sur l'indépendance. J'ai essayé de trouver une référence expresse à des normes. Vous vous abritez derrière le fait que le conseil d'administration a la responsabilité d'attester l'indépendance de ses membres. Il le fait, mais ensuite la loi prend effet. Le conseil va-t-il alors faire des déclarations de confirmation de l'indépendance de ses propres membres? Est-là le processus prévu? J'essaie de voir où intervient l'objectivité dans tout cela et je passerai ensuite aux critères de jugement.

J'essaie de cerner le processus.

M. Kazanjian: Sur la question de l'objectivité, la règle dit que les administrateurs ne peuvent avoir de relation significative avec la société. Il incombe au conseil de l'établir et de l'attester. Il s'agit d'une évaluation, mais faite à la lumière de la norme objective de l'absence de relation significative avec la société. Voilà le critère fondamental, lequel pourra bien être étoffé au fur et à mesure que ces règles évoluent.

Le sénateur Kroft: Prenons l'exemple de Disney, dont on a beaucoup parlé. Il est instructif et intéressant à divers égards. Un certain nombre d'administrateurs avaient des membres de leur famille, enfants ou autres, qui travaillaient pour la société, et cela enfreignait l'une des règles applicables à eux.

Supposons donc qu'une règle interdise d'avoir des membres de sa famille travaillant pour la société. Votre rapport dirait donc: «Nous avons examiné la situation de chaque administrateur et établi qu'aucun n'a de membre de sa famille travaillant pour la société, ou bien nous en avons évalué les circonstances. Dans le cas de tel administrateur, nous avons déterminé que cela n'a pas de conséquence négative pour son indépendance». Est-ce là le genre de jugement que l'on pourrait rendre?

M. McAusland: Oui, absolument, et le conseil en assumera la responsabilité.

Pour que vous compreniez bien, je vais vous expliquer comment nous procédons nous-mêmes. Nous agissons proactivement et je pense que c'est la bonne méthode. Nous examinons la situation de chaque administrateur. Nous envoyons à tous un questionnaire détaillé et examinons les archives de la société et présentons un rapport au conseil sur chaque administrateur, après l'avoir soumis à l'intéressé pour éventuelle rectification.

Le sénateur Kroft: Qui est «nous»?

M. McAusland: La direction de la société.

Le rapport final est remis au conseil. Celui-ci l'examine et détermine s'il existe ou non une relation pouvant être considérée «significative».

Sur le plan de la procédure, cette décision est prise pour chaque administrateur. L'intéressé quitte la pièce lorsqu'on parle de lui, revient, et le suivant quitte la salle. On est obligé de procéder ainsi

way you must do it because they cannot be involved in the decision of their own independence. It is not that heavy duty a procedure, but it is done that way.

In a company like Alcan, if a director has a son or daughter working in a smelter in northern Quebec, it will not interfere with his or her independence just because a relative is employed in the company. On the other hand, if they have a son or daughter who is a senior officer in the company — well, they cannot be on the HR committee, that is for sure.

Senator Kroft: Is it your understanding that the rules now in place and coming into operation in the sense of people getting used to them and living with them in the U.S. will provide that kind of environment in which boards can operate? I am not saying they should, but is that latitude given to the best of your knowledge?

Mr. McAusland: Yes. What I just described to you is in line with the current U.S. legislative framework, subject to the remarks I made with respect to the rules in the audit committee, which, in my view, need work. They will create unnecessary complications at the level of the audit committee in the area of independence because they have this extra test on independence that creates a notion of relativeness.

The Chairman: Are you a committee that, if you made it more precise, this would open the door to all kinds of lawsuits and conflicts?

Mr. McAusland: I would certainly not advocate precision around this.

The more precise these things are, the more artificial they become by definition. It takes away what I think is a fundamental principle that a lot of people lose sight of, namely, that good corporate governance is not an issue of form, it is an issue of substance. A lot of people have lost sight of that in the current environment. They believe that all of these problems can be repaired by creating precise new rules, little forms, and boxes to be checked off: "Are we compliant with this specific rule or that specific rule? If we check all the boxes, we will ipso facto have good corporate governance. I am sorry but that is not the case. Corporate governance is an issue of substance, not form.

Senator Kroft: In the language of today's debate, you move on the principle side more than the rules side of the regime? I do not mean to put it too strictly.

I am trying to get a clear concept. You begin overall by calling for a rigorous regime to follow. I am not trying to overstate that, but that is roughly what you are conveying. You say that this regime must be consistent and not look like we are taking a soft route as compared to our most important neighbour market. I am trying to get below that and see what that means; what would the application of a rigorous environment mean in specific cases?

Mr. Kazanjian: The issue that you have been discussing, which is independence, and the standard that has been and will be applied by the New York Stock Exchange and to a large extent the TSE is more of a principles-based rule. However, it carries with it two pieces that are essential. First, it tells the board to take

car un administrateur ne peut prendre part à la décision sur sa propre indépendance. Voilà comment nous procédons, et ce n'est pas très compliqué.

Dans une société comme Alcan, si un administrateur a un fils ou une fille travaillant dans une fonderie dans le nord du Québec, le seul fait qu'un parent soit employé dans la société ne va pas l'influencer. En revanche, s'il a un fils ou une fille qui est cadre supérieur — c'est sûr, il ne pourra pas siéger au Comité des ressources humaines.

Le sénateur Kroft: Est-ce que les règles actuellement en place ou sur le point d'entrer en vigueur donneront aux gens la possibilité de s'adapter et de s'accoutumer et établiront-elles un cadre dans lequel les conseils pourront fonctionner? À votre connaissance, cette latitude existe-t-elle?

M. McAusland: Oui. Ce que je vous ai décrit est conforme au cadre législatif américain actuel, hormis les règles applicables au comité de vérification qui, à mon avis, vont devoir être revues. Elles engendrent des complications inutiles au niveau du comité de vérification, pour ce qui est de l'indépendance, à cause de ce critère d'indépendance renforcé qui introduit une notion de relativité.

Le président: Pensez-vous que si l'on rendait ces règles plus précises, cela ouvrirait la porte à toutes sortes de procès et de contentieux?

M. McAusland: Je ne préconiserais certainement pas plus de précision.

Plus les choses sont précises et plus elles deviennent artificielles, par définition. On supprime par ce biais un principe fondamental que beaucoup de gens perdent de vue, à savoir qu'une bonne régie d'entreprise n'est pas une question de forme, c'est une question de substance. Beaucoup de gens ont perdu cela de vue dans le climat actuel. Ils pensent que tous ces problèmes pourront être réglés en instaurant de nouvelles règles bien précises, des formulaires avec des cases à cocher: «Êtes-vous en conformité avec telle et telle règle précise?» Si l'on a coché toutes les cases, on aurait ipso facto une bonne gouvernance de société. Désolé, mais cela ne marche pas ainsi. La régie d'entreprise est une affaire de substance et non de forme.

Le sénateur Kroft: Dans le contexte du débat actuel, penchez-vous pour le camp des principes plutôt que celui des règles, de façon générale?

J'essaie de cerner votre position. Vous commencez par préconiser un régime rigoureux. C'est en gros votre message. Vous dites que ce régime doit être cohérent et ne pas paraître plus laxiste que celui de notre voisin le plus important. J'essaie de voir ce que cela signifie concrètement; quelle serait l'application d'un régime plus rigoureux dans des cas particuliers?

M. Kazanjian: Par rapport au sujet dont vous débattez, l'indépendance, la norme qui a été et sera appliquée par la Bourse de New York et, dans une large mesure, celle de Toronto, est principalement axée sur des principes. Mais elle s'accompagne de deux éléments essentiels. Premièrement, elle rend le conseil

responsibility for the decision, for the assessment, if you like. Is there a relationship that is material between this director in the company or management? Second, it requires disclosure.

On the specific question you asked, it was not whether this is a finely detailed rule that says that you cannot be a director if there is a first, second, third or fourth cousin. That would be a rules-based standard. According to what Mr. McAusland said, we are expressing a principles-based standard of independence and backing it up by saying "take responsibility for the decision and disclose it to the public."

Senator Kroft: I thank you for that. That is very helpful.

The Chairman: Are you not still confused? I am.

You seem to be of the opinion that we should legislate everything, or did I read everything wrong? It seems that you are suggesting a philosophical discussion: for example, "please ensure they are independent, but you decide what that means."

Mr. Kazanjian: I thought we were clear in saying: Please make sure they are independent and please use the New York Stock Exchange standard.

The Chairman: When you articulate the standard, it does not sound particularly rule-based. I am not debating with you but I am trying to understand it.

Senator Kroft: It comes down to no material relationship. You are saying that that is when the board exercises the judgment as to materiality

Mr. McAusland: That is correct. By the way, Mr. Kazanjian is referring to the NYSE. However, the legislative framework in the U.S. — forget the NYSE rules — follows that. With respect to this particularly narrow rule on the audit committee that I referred to, the Sarbanes-Oxley, SOX, legislation largely leaves the issue of independence alone and leaves it to the NYSE.

We do not want to have a confusing set of principles around this issue because it will leave boards perplexed. In terms of applying their judgment on independence, it will leave shareholders perplexed and it may incite shareholders to act unnecessarily. We have to give guidance to boards and to the capital markets such that this is the standard that we expect people to live by. It is a single standard but the boards have to apply it. It is up to the boards to make the assessment within that standard.

I do not know if that is any clearer but somehow I do not think that it is.

Mr. Kazanjian: On this issue, we have described what the Americans do and a definition that is consistent with what the TSX has done from a definitional standpoint. We have said: "We think you should do what they are doing on this issue."

Senator Kroft: With regard to your point number 16 about fines and the sanctions for misrepresentation of financial position, I do not know what has been in place, in theory. In terms of the

responsable de la décision, de l'évaluation, en quelque sorte. Existe-t-il une relation significative entre tel administrateur de la société et sa direction? Deuxièmement, la divulgation est exigée.

Pour ce qui est de la question précise que vous posez, il ne s'agit pas de savoir si l'on va avoir une règle extrêmement détaillée disant que vous ne pouvez être administrateur si vous avez un cousin au premier, deuxième, troisième ou quatrième degré. Ce serait là une norme axée sur des règles. Comme M. McAusland l'a expliqué, nous préconisons une norme d'indépendance fondée sur des principes, adossée sur l'obligation d'assumer la responsabilité de la décision et de la divulgation au public.

Le sénateur Kroft: Merci. C'est très utile.

Le président: Est-ce que les choses sont maintenant claires pour vous? Pas pour moi.

Vous semblez être d'avis qu'il faudrait tout inscrire dans la loi, ou bien ai-je mal saisi? Il me semble que vous suggérez une discussion philosophique: par exemple, «assurez qu'ils soient indépendants, mais décidez vous-même ce que cela signifie».

M. Kazanjian: Je pensais que nous avions dit clairement: s'il vous plaît, assurez leur indépendance et, s'il vous plaît, utilisez la norme de la Bourse de New York.

Le président: Lorsque vous énoncez cette norme, elle ne semble pas particulièrement axée sur des règles. Je ne veux pas ouvrir un débat, j'essaie de comprendre.

Le sénateur Kroft: Tout tourne autour de l'absence de relation significative. Vous dites que le conseil doit exercer son jugement à cet égard.

M. McAusland: Précisément. D'ailleurs, M. Kazanjian parle de la Bourse de New York. Cependant, le cadre législatif aux États-Unis — laissons de côté les règles de la NYSE — va dans ce sens. Pour ce qui est de cette règle particulièrement étroite applicable au comité de vérification dont j'ai parlée, la Loi Sarbanes-Oxley, ou SOX, est pratiquement silencieuse sur la question de l'indépendance et s'en remet à la Bourse de New York.

Nous ne voulons pas une série déroutante de principes à cet égard, car les conseils seront dans l'incertitude. Les actionnaires seront dans l'incertitude et amenés à agir inutilement. Il faut indiquer aux conseils et aux marchés boursiers que les gens sont censés respecter une norme donnée. C'est une norme unique, mais c'est au conseil de l'appliquer. Il incombe aux conseils de faire cette évaluation à la lumière de cette norme.

Je ne sais pas si c'est plus clair, je crains que non.

M. Kazanjian: À ce sujet, nous avons décrit ce que font les Américains et donné une définition conforme à celle adoptée par la TSX. Nous disons: «Relativement à cette question, faites comme eux».

Le sénateur Kroft: Pour ce qui est de votre proposition 16 concernant les amendes et sanctions pour fausse représentation de la situation financière, je ne sais pas quelles étaient les peines

courts, there have been substantial numbers always theoretically possible. Do you expect that the authorities and the corporate marketplace will accept this? If somebody were to come down with a $1-million fine, do you think that is the kind of environment to expect? In other words, we are not talking just theory. Do you think this will become the reality?

Mr. McAusland: If you were asking whether corporate Canada is ready to live in a world where the sanctions for misconduct are substantially more severe than they have been historically, I would answer, unequivocally, yes.

Our company and our group would strongly endorse that. We believe that we have always done things correctly and we have tried to rise to the highest possible common denominator. We believe that our colleagues do that and we believe that, to an overwhelming degree, corporate Canada does that. There are people who do not because there are bad apples in every basket. By all means, we endorse that vigorously.

That may be part of the problem we are living now: There has not been aggressive or rigorous enforcement. Some of the fallout we are seeing now is undoubtedly, in part, due to that. There have been fines that have not been that serious.

Senator Kelleher: When I read your first three proposals, I get the feeling that you are saying, when you cut through all of the blather, that we have to keep up with our neighbours. We have to be competitive and make sure that we are as strict or up-dated as they are.

Our chairman has already thought of that and so we are headed to New York and Washington around the end of March. In fact, we hope to meet directly with Mr. Sarbanes and Mr. Oxley. Apparently, there are two people that have these names and we want to pinch them to see if they are real and we will have a chat.

I get the feeling that you would like us to move as closely to the Americans as we possibly can. That presents a bit of a problem for us in that the Americans seem to operate on a rules-based system, whereas we operate more on a principles-based system. Somehow, we will have to compromise. I do not think that the Americans are in a mood to compromise on too much these days.

Do you have any advice for us as to how we are to realize this objective? I am not quarrelling with the objective or the principle that you are enunciating, but how will we do it? I am sure the committee would welcome your thoughts or suggestions.

Mr. Kazanjian: I think it would be important for the Americans to understand that we currently have a solid system of corporate governance in this country; that we have over 180 of our largest companies that have now been put in the position of having to entirely comply with the work of those two good senators; and that, for the most part, we are or can be in the same ballpark. Once they believe that we are in the same ballpark, we should be in a position whereby they would recognize some of our laws and, to use Mr. McAusland's example, to let Canadian labour agencies resolve whistle-blower complaints instead of the

théoriques prévues jusqu'à maintenant. Les peines théoriques pouvant être imposées par les tribunaux étaient considérables. Pensez-vous que les autorités et le marché vont accepter cela? Si quelqu'un proposait une amende de 1 million de dollars, pensez-vous que ce serait appliqué? Autrement dit, ce ne serait plus seulement de la théorie. Pensez-vous que cela deviendra la réalité?

M. McAusland: Si vous demandez si les sociétés canadiennes sont prêtes à vivre dans un monde où les sanctions pour inconduite sont sensiblement plus lourdes que par le passé, je répondrais par un oui catégorique.

Notre société et notre groupe y seraient très favorables. Nous pensons avoir toujours fait les choses correctement et avons tenté de nous hisser au plus fort dénominateur commun. Nous pensons que nos collègues le font et que quasiment toutes les sociétés canadiennes le font aussi. Il y a toujours des exceptions, car il y a des pommes pourries dans tous les paniers. Mais nous sommes de fervents partisans de cela.

C'est peut-être l'une des causes du problème qui s'est produit: l'application n'a pas été très agressive ou rigoureuse. La situation actuelle s'explique sans aucun doute en partie par cela. Les amendes imposées n'ont pas été très lourdes.

Le sénateur Kelleher: Lorsque je lis vos trois premières propositions, j'ai l'impression que vous dites en substance, si je lis entre les lignes, que nous devons copier nos voisins. Nous devons être compétitifs et assurer de nous doter de règles aussi strictes et récentes qu'eux.

Notre président y a déjà songé et c'est pourquoi nous allons nous rendre à New York et à Washington vers la fin de mars. D'ailleurs, nous espérons rencontrer personnellement M. Sarbanes et M. Oxley. Apparemment, il existe réellement des personnes portant ces noms et nous voulons les pincer pour voir si elles existent réellement et nous aurons une conversation.

J'ai l'impression que vous souhaitez que nous nous rapprochions autant que possible des Américains. Cela nous pose un petit problème en ce sens que les Américains semblent préférer un système axé sur des règles, alors que nous-mêmes avons plutôt un système fondé sur des principes. Mais il nous faudra nous adapter. Je ne pense pas que les Américains soient d'humeur à faire des compromis par les temps qui courent.

Avez-vous des conseils quant à la façon de réaliser cet objectif? Je ne conteste pas l'objectif ou le principe que vous énoncez, mais comment s'y prendre? Je suis sûr que le comité aimerait connaître vos suggestions.

M. Kazanjian: Il importera de faire comprendre aux Américains que nous avons actuellement un système de régie d'entreprise solide dans notre pays, que plus de 180 de nos plus grosses sociétés sont maintenant tenues de se conformer entièrement aux prescriptions de ces deux excellents sénateurs et que, pour l'essentiel, nous pouvons avoir un régime très similaire. Une fois qu'ils en seront convaincus, ils pourront peut-être reconnaître certaines de nos lois et, pour reprendre l'exemple de M. McAusland, laisser les autorités canadiennes en matière de travail étudier les plaintes de dénonciateurs, au lieu que ce soit le

U.S. Department of Labor. To get there, the Americans will have to feel comfortable that the purpose or principles that they are trying to achieve will be satisfied by our regime.

Mr. McAusland: I would like to add something that needs to be stated when you have your chat.

While we have had some notable problems in Canada, they have not been as sizable. Even though the Canadian capital market is significantly smaller, proportionately viewed, the problems are smaller and less dramatic. Related to that is the fact that in three key areas, the Canadian regulatory framework has historically been ahead of the U.S. framework. There are three key areas: Insider reporting has been tighter and more complete covering more people than the U.S. Timely disclosure rules have historically been, and remain, more demanding. The rules of timely disclosure are far more rigorous in Canada than they are south of the border. Finally, an extraordinary example, they are clamouring to have auditors named by the independent audit committee as opposed to management. As you well know, Canadian corporate law has since time immemorial required that auditors be elected by the shareholders.

We do not have anything to be ashamed of coming out of the box. That being said, they cranked it up to a higher degree. We do not want to have an actual or apparent discrepancy in terms of corporate governance standards between the two capital markets, because the smaller, more vulnerable capital market — which is undoubtedly the Canadian capital market — will end up suffering.

The bottom line in all this is the issue of cost of capital for Canadian companies. If we do not stay competitive and do not get ourselves in a situation where we are viewed as being competitive from a corporate governance perspective, the cost of capital to Canadian companies will ultimately go up.

Senator Kelleher: I do not think any of us disagree with your observations that we are a bit ahead of the curve vis-à-vis corporate governance and regulation and things of that nature. A recent OECD study confirms that Canada has been leading the pack here.

However, we will run into something similar — God help us all — to the softwood lumber dispute. We have a fundamental problem there because the American lands are 90 per cent privately owned whereas in Canada it is reverse. The lands belong to the Crown.

In effect, the Americans are telling us that they want us to change the system under which we handle lumber. I am afraid that we will be met with the same argument in the sense that they are going to tell us to change to their system. If they insist upon that, it will be a problem for us.

What arguments are we going to use that we can continue with our principles-based system? While it may be different, it will still result in good management and protection for the companies and government in the States. How do we accomplish this? It is hard to tell them that our system is better and that it is working well and that we do not think that we should have to change it.

ministère du Travail américain. Mais pour cela, les Américains devront être assurés que notre régime remplit les objectifs ou principes qu'il cherche à mettre en place.

M. McAusland: J'aimerais ajouter une chose qu'il vous faudra souligner lors de cette conversation.

Si nous avons eu quelques problèmes notables au Canada, leur envergure était beaucoup moindre. Le marché boursier canadien est certes beaucoup plus réduit, mais proportionnellement, les problèmes y sont de moindre envergure et gravité. À cet égard, le cadre réglementaire canadien a été historiquement en avance sur l'américain dans trois domaines, que voici: Les exigences relatives aux déclarations d'initiés ont été par le passé et restent encore aujourd'hui plus strictes et couvrent davantage de personnes que les américaines. Il en va de même des règles d'information occasionnelle qui sont beaucoup plus rigoureuses au Canada qu'aux États-Unis. Enfin, un exemple extraordinaire, on veut aux États-Unis faire nommer les vérificateurs par le comité de vérification indépendant, plutôt que par la direction. Comme vous le savez, la législation canadienne exige depuis toujours que les vérificateurs soient élus par les actionnaires.

Au départ, nous n'avons pas lieu d'avoir honte. Cela dit, les États-Unis ont resserré depuis leur régime. Nous ne voulons pas d'un écart réel ou apparent entre la rigueur de nos normes de régie d'entreprise entre les deux marchés boursiers, car le marché le plus petit et le plus vulnérable — qui est certainement le marché canadien — en souffrira.

En fin de compte, toute cette question se ramène au coût du capital pour les entreprises canadiennes. Si nous ne restons pas compétitifs et ne faisons pas en sorte d'être perçus comme compétitifs sur le plan de la régie d'entreprise, les sociétés canadiennes vont devoir payer plus cher leurs capitaux.

Le sénateur Kelleher: Aucun d'entre nous ne conteste vos observations lorsque vous dites que nous sommes plutôt en avance sur le plan de la réglementation et de la régie d'entreprise et des choses de cette nature. Une étude récente de l'OCDE confirme que le Canada était en avance.

Cependant, je crains que nous rencontrions un problème similaire — Dieu nous en préserve — à celui du conflit sur le bois d'oeuvre. Nous avons dans ce cas un problème fondamental parce qu'aux États-Unis les terres sont à 90 p. 100 privées, alors qu'au Canada c'est l'inverse. Les forêts appartiennent à l'État.

Dans la pratique, les Américains disent que nous devons modifier notre régime de propriété. Je crains que l'on nous oppose le même argument ici, en ce sens qu'ils vont nous demander modifier notre système. S'ils l'exigent, ce sera un problème pour nous.

Quels arguments pouvons-nous utiliser pour justifier le maintien de notre système axé sur les principes? Bien qu'il soit différent, il offre quand même une bonne gestion et une bonne protection pour les sociétés et les pouvoirs publics américains. Comment s'y prendre? Il est difficile de leur expliquer que notre système est meilleur et qu'il fonctionne bien et que nous n'avons pas lieu de le changer.

Mr. Kazanjian: I appreciate the concern as well as the sense that the Americans currently may have even less patience than they had a while back. I also appreciate that what you have pointed to in the softwood lumber case is an issue — whether it is trans-border movement of goods or people or whatever — among an ever-increasing set of issues regarding how well we get along with our neighbours that we, as Canadians, will have to confront.

The difference here is that they have already acted. They have already legislated with respect to 180 of our biggest companies.

Senator Kelleher: That is what worries us.

Mr. Kazanjian: They have already put the stake in the ground. The question is, "What do we propose to do once they have put the stake in the ground?"

It is different than other issues that are more fluid. Mr. McAusland's company and other clients already know that they have to deal with a set of rules over the coming year. Those rules were not made here.

Senator Kelleher: This is certainly the problem, as we see it. We will to have to confront this. Obviously, we want to do that with which our corporate clients can live.

Senator Kroft: If we had a choice of inter-listed companies being subject to Sarbanes-Oxley and New York Stock Exchange rules, what do you think would be a typical company's selection? It seems that everyone is figuring out a way to become exempt from these rules. It is not clear to me that there would be any advantage for a company to do that. They still have to function in the marketplace. Is exemption an issue?.

Mr. McAusland: It is not only an issue for American capital markets; it has become an issue for the Canadian capital markets, as well. There is a history on a variety of issues where Canada has been ahead of the curve. Canadians are looking to see something here to reinforce their confidence.

Senator Kroft: If a Canadian company had a choice to get exempted from U.S. regulations, would they choose to do that?

Mr. McAusland: I am sure some of them would. Viewed in a vacuum, the answer to that question must be "yes." However, we do not live in a vacuum.

The question is a bit too hypothetical: The reality of the situation is that companies will not have that choice. If Canada can somehow create an environment that gives the appearance of being competitive from a corporate governance perspective, then companies will be able to access the U.S. capital markets to a certain degree with some sort of exemption under SOX, by virtue of the fact that their compliance with the new Canadian competitive regime is adequate.

I imagine that kind of access will end up being limited to some degree. Companies that want to be full, active, regular players in the U.S. market will have to be SOX-compliant.

The Chairman: I thought that the senator was attempting to find out if Sarbanes-Oxley was too onerous for us.

M. Kazanjian: Je comprends votre préoccupation, d'autant que les Américains sont encore moins patients qu'il y a quelque temps. J'admets également que le problème à la base du contentieux sur le bois d'oeuvre n'en est qu'un parmi une série toujours plus longue de problèmes — qu'il s'agisse du mouvement transfrontalier de marchandises ou de personnes ou de tout ce que vous voudrez — que nous allons devoir confronter si nous voulons conserver nos bonnes relations avec nos voisins.

La différence ici est que les États-Unis ont déjà agi. Ils ont déjà légiféré à l'égard de 180 de nos grosses sociétés.

Le sénateur Kelleher: C'est ce qui nous inquiète.

M. Kazanjian: Ils ont déjà planté les jalons. La question pour nous est de savoir quoi faire dans ces conditions.

Ce n'est pas comme d'autres problématiques où la situation est plus fluide. La société de M. McAusland et d'autres clients savent déjà qu'ils vont être confrontés cette année à un ensemble de règles. Ces règles n'ont pas été décidées ici.

Le sénateur Kelleher: C'est certainement le problème, à nos yeux. Nous allons devoir le confronter. Évidemment, il faudra le faire d'une manière qui soit acceptable pour nos sociétés.

Le sénateur Kroft: Si les compagnies intercotées avaient le choix d'être ou non assujetties à la Loi Sarbanes-Oxley et aux règles de la Bourse de New York, quel serait celui d'une société typique, à votre avis? Il semble que tout le monde cherche un moyen de se soustraire à ces règles. Je ne vois pas très bien quel serait l'avantage pour une compagnie de le faire. Elle doit quand même fonctionner sur ce marché. Est-ce que l'exemption est un enjeu?

M. McAusland: C'est un enjeu non seulement pour les marchés des capitaux américains, c'en est devenu un aussi pour les marchés canadiens. Historiquement, à bien des égards, le Canada était en avance. Les Canadiens cherchent des signes qui puissent les rassurer.

Le sénateur Kroft: Si une société canadienne avait le choix d'être exemptée des règles américaines, choisirait-elle de le faire?

M. McAusland: Je suis sûr que certaines le feraient. Idéalement, la réponse à cette question ne peut être que «oui». Cependant, nous ne vivons pas dans une situation idéale.

La question est un peu trop hypothétique: la réalité est que les sociétés n'ont pas ce choix. Si le Canada peut créer un environnement qui apparaisse compétitif du point de vue de la régie d'entreprise, alors les sociétés pourront accéder au marché des capitaux américains, dans une certaine mesure, tout en étant exemptées de la SOX, dans la mesure où elles se conforment à un nouveau régime canadien compétitif.

J'imagine néanmoins que leur accès sera plus limité. Les sociétés qui veulent être pleinement active sur le marché américain devront se conformer à la SOX.

Le président: Il me semblait que le sénateur voulait savoir si les règles Sarbanes-Oxley sont trop contraignantes pour nous.

Senator Kroft: I am reading everywhere that the European companies are seeking exemptions. I have not read much about what Canadian companies are doing. Could you enlighten me on this? Is an exemption in their interest?

Mr. McAusland: You cannot compare the Canadian capital markets to the European capital markets. We have become an appendage to the U.S. capital markets. The Europeans are more distant. There is a big distinction between those.

While it is desirable to think that we could get some exemptions, I think that the U.S. legislators will be looking to see a competitive regime in Canada before they go that route. The issue is much trickier for Canadian issuers than for European issuers. It is quite obvious.

The Chairman: The name of your committee is the Advisory Committee on Corporate Responsibility. It would seem to me that one of the major problems that we are faced with from a corporate responsibility perspective is compensation, but you do not want to seem to get into it. I am curious about that.

Mr. McAusland: Would you like us to get into it?

The Chairman: Absolutely.

Mr. McAusland: If so, would you like to ask a specific question?

The Chairman: No. The point of the matter is that one of the companies that you represent is BCE. They used to own Nortel. Mr. Roth walked away with $135 million just before the whole thing collapsed. Canadians somehow find that very distasteful. I do not know if it is right, wrong or indifferent.

We are faced with the kind of challenge that I do not think we cannot face up to. In other words, how on earth do you legislate matters like that? I thought that perhaps you could shed some light on this.

Mr. Kazanjian: As a group, we have not addressed compensation issues. Our mandate in terms of representing this group does not extend to compensation issues.

The Chairman: Why not?

Mr. Kazanjian: We wanted to develop a consensus on the issues that we considered to be most pressing. On compensation, I think everyone will accept and see that the issues of certain executives in the United States or elsewhere receiving huge amounts of compensation while employees and pensioners and others lose their jobs and so on politicizes this issue in a difficult way. That is not on behalf of the committee; that is recognition of the political tension that has been created by the Enron situation and by high levels of compensation.

The Chairman: I am not sure I understand your answer.

I read somewhere that the top man compared to the bottom man is now 411 to 1. I do not know if that is good, bad or indifferent. It used to be 40 or 50. Perhaps that was too low.

We are a government here. We are keenly aware of the fact that the public thinks that the whole notion of greed has certainly gone through the roof. By the way, this is not new. I remember

Le sénateur Kroft: Je lis partout que les sociétés européennes demandent à être exemptées. Je n'ai pas lu grand-chose sur ce que font les sociétés canadiennes. Pourriez-vous m'éclairer là-dessus? Est-ce que l'exemption est dans leur intérêt?

M. McAusland: On ne peut comparer le marché des capitaux canadiens aux marchés européens. Nous sommes devenus un appendice des marchés américains. Les Européens sont moins intégrés. C'est une grosse distinction.

S'il serait souhaitable d'obtenir quelques exemptions, je pense que le législateur américain voudra voir un régime comparable au Canada avant de suivre cette route. Le problème est beaucoup plus délicat pour les émetteurs canadiens que pour les émetteurs européens. C'est évident.

Le président: Votre comité porte le nom d'Advisory Committee on Corporate Responsibility. Il me semble que l'un des gros problèmes que nous avons sur le plan de la responsabilité des sociétés intéresse la rémunération, mais vous ne semblez pas vouloir l'aborder. Cela m'intrigue un peu.

M. McAusland: Souhaitez-vous que nous en parlions?

Le président: Absolument.

M. McAusland: Dans ce cas, voudriez-vous nous poser une question précise?

Le président: Non. Le fait est que BCE figure parmi les sociétés que vous représentez. Elle possédait jadis Nortel. M. Roth est parti avec 135 millions de dollars juste avant que les actions s'effondrent. Les Canadiens trouvent cela plutôt odieux. Je ne sais pas si c'est bien, mal ou neutre.

Il y a là un défi que nous ne pouvons pas éluder. Mais comment faire pour légiférer sur ce genre de choses? Je pensais que vous pourriez peut-être nous éclairer un peu.

M. Kazanjian: Notre groupe ne s'est pas penché sur les questions de rémunération. Notre mandat ne couvre pas les problèmes de rémunération.

Le président: Pourquoi pas?

M. Kazanjian: Nous voulions dégager un consensus sur les sujets les plus pressants. Pour ce qui est de la rémunération, tout le monde admet et peut constater que le fait que certains cadres aux États-Unis ou ailleurs empochent des sommes énormes alors que les employés et retraités et d'autres perdent leur emploi et leur pension politicise cette question de manière néfaste. Je ne parle pas au nom du comité en le disant, je reconnais simplement la tension politique engendrée par la crise d'Enron et les niveaux de rémunération élevés.

Le président: Je ne suis pas sûr de comprendre votre réponse.

J'ai lu quelque part que l'écart entre les salaires supérieurs et inférieurs est maintenant passé à 411 à un. Je ne sais pas si c'est bon, mauvais ou neutre. Auparavant, c'était un rapport de 40 ou 50 à un. Peut-être était-ce trop peu.

Nous sommes le gouvernement. Nous avons une conscience aiguë du fait que le public considère que l'avidité dépasse les bornes. Ce n'est d'ailleurs pas nouveau. Je me souviens que le chef

Trudeau's chief of staff coming to talk to me about this 25 years ago, and even then, they were considering legislating it. I said you cannot do that and it is not possible. How do you stop it?

Mr. McAusland: This is really a market issue. It is a market from two perspectives. At the end of the day, we cannot lose sight of the fact that on some of these issues the shareholders have to take their responsibility as well. If they do not like what is going on, they can vote with their feet or otherwise, and they can vote management and directors out.

The Chairman: With respect, is that not slightly naive? Who puts the shareholders together to vote out management?

Mr. McAusland: I will complete this with a little story that is directly on point. I was in a restaurant earlier this week. As I was leaving, right beside me was Stephen Jarislowsky, one of the most aggressive people on this issue in the country. He was discussing the question of the compensation of Mr. Pierre Lessard, the CEO of Metro, who is getting compensation valued at $26 million annually. Some people view this as scandalous. Mr. Jarislowsky's view was, "He is worth every penny of it." Why? Because he is creating the value for his shareholders. It is a value creation issue. He is delivering the value.

The other remark I should like to make goes back to the question focusing on the independence of the board and independence at the committee level. If you have a compensation or HR committee that is properly independent, then those board members will do their duty and dictate their requisite levels of compensation. At a certain point in time, the government and the regulators cannot, on issues as narrow as compensation, become the curator. The shareholders have to take their responsibility. If they do not like it, they have to vote against it and change management.

The Chairman: I hear you.

Mr. McAusland: We never wanted to get into the issue of compensation.

Senator Prud'homme: I am always troubled me when I hear about bonuses for exceptional talent. Let us go back to my field, the political field, and the bureaucracy. We give bonuses to bureaucrats from time to time for exceptional duty to the country or to their minister or whomever. When you are an employee, are you not supposed to give the maximum of your ability to either your ministry or your company so it can achieve the highest success, and do you not do it for the money you receive?

As an example, would you not be worried about someone who never gets a bonus being the one who is advising you? Am I under the obligation now to ask, when someone comes to advise me, before I listen to the advice, "Has this man been given the maximum? Did he get a bonus last year? No. The year before? No. The third year before? No." He never gets a bonus and he still is there. Is he the right man for the job? You turn around and say, "You better take the advice of this guy. He is exceptional." Was he not employed for that purpose?

de cabinet de Trudeau est venu m'en parler il y a 25 ans et déjà alors il envisageait de légiférer. J'ai répondu que l'on ne pouvait pas faire cela, que c'était impossible. Comment enrayer cela?

M. McAusland: C'est une question de marché. C'est un marché, de deux points de vue. En fin de compte, on ne peut perdre de vue le fait que les actionnaires doivent eux aussi assumer leurs responsabilités. S'ils n'aiment pas ce qui se passe, ils peuvent voter avec leurs pieds ou autrement, ils peuvent mettre les dirigeants et les administrateurs à la porte.

Le président: Sauf votre respect, n'est pas un peu naïf? Qui va rassembler les actionnaires pour voter le congédiement des dirigeants?

M. McAusland: Je vais vous raconter une anecdote tout à fait pertinente. Je dînais au restaurant au début de la semaine. Comme je sortais, il y avait juste à côté de moi Stephen Jarislowsky, l'un des détracteurs les plus virulents à ce sujet dans le pays. Il parlait de la rémunération de M. Pierre Lessard, le premier dirigeant de Métro, qui touche 26 millions de dollars par an. D'aucuns jugent cela scandaleux. M. Jarislowsky, pour sa part, disait qu'il méritait chaque sou. Pourquoi? Parce qu'il crée de la valeur pour ses actionnaires. C'est une question de création de valeur. Il apporte la valeur.

L'autre argument nous amène à l'indépendance du conseil et à l'indépendance au niveau du comité. Si vous avez un comité de la rémunération ou des RH véritablement indépendant, alors ces administrateurs feront leur devoir et dicteront les niveaux de rémunération qu'ils jugent appropriés. Le gouvernement et les autorités réglementaires ne peuvent pas, sur un sujet aussi étroit que la rémunération, devenir le curateur. Les actionnaires doivent assumer leurs responsabilités. S'ils n'aiment pas ce qui se passe, ils doivent voter contre et changer la direction.

Le président: Je comprends bien.

M. McAusland: Nous ne souhaitions pas aborder la question de la rémunération.

Le sénateur Prud'homme: Je suis toujours troublé lorsqu'on parle de prime pour talent exceptionnel. Voyez un peu mon secteur, l'arène politique, et l'administration publique. On accorde des primes de temps à autre pour service exceptionnel rendu au pays ou au ministre, ou tout ce que vous voudrez. Lorsque vous êtes un employé, n'êtes-vous pas censé faire tout votre possible, soit pour votre ministère soit pour votre entreprise, afin qu'elle ait les meilleurs résultats possibles, indépendamment de ce que l'on vous paye?

Par exemple, ne seriez-vous pas inquiet si quelqu'un qui ne touche jamais de prime était la personne qui vous conseille? Vais-je maintenant être obligé de demander, lorsque quelqu'un vient me conseiller: «Cet homme a-t-il touché le maximum? A-t-il obtenu une prime l'an dernier? L'année d'avant? Non. L'année précédente? Non». Il ne touche jamais de prime et pourtant il est toujours là. Est-il bien à sa place? Ne vaudrait-il pas mieux pouvoir dire: «Suivez le conseil de ce gars, il est exceptionnel». N'est-il pas employé pour cette raison?

I believe I give the maximum that I can to the Senate, as I did to the House of Commons. I have the same salary as everyone else. Some produce better than me, most likely, but we all have the same salary, and I have never heard of bonuses of any kind. You then arrive and you say, "For exceptional talent, there will be bonuses in the millions."

If you could comment on that, I would appreciate it very much.

Mr. McAusland: I think my response to this will be based on two words: competition and incentivization.

Senator Prud'homme: The second word is?

Mr. McAusland: Incentivization. The fact is, like it or not, the Canadian labour market for the best and most capable people is competitive. People will pursue talent aggressively. We do not live in a world where all people are of equal talent; talent varies as we all know and there is a war for talent. You can have talent taken away from you easily. You have to be able to retain talent. You retain talent through incentives. Incentives for many people are in the form of cash. They also can be in the form of the work you like to do and the environment you like to be in. For some people, cash will not be the necessary incentive. It will be what their job description is. For some people, it is cash, period.

For most people, at the end of the day, it is a blend of the two. You have to like where you work, whom you are working with, what you do — and you have to have the sense that you are fairly paid. If you are not being competitively paid, and someone is willing to offer you a similar job in an environment that is at least as good, then you are not going to feel as good about yourself and where you are working, and you will move. It all boils down to that.

The HR committees of this country must determine the right balance and the right level of incentivization so that they can retain the talent and grow the business for the good of the shareholders, employees, all the stakeholders and the government coffers.

Senator Fitzpatrick: I want to follow up on the question of compensation. I heard what you said about getting compensated on the basis of value. Part of the problem we have is how do you measure that value?

Let us take the Nortel situation that the chairman mentioned. That value was measured on projections and optimism and not a whole lot more. Perhaps spending more money than they should have been acquiring other businesses added to the projections and the optimism of where they were going. Obviously, that did not bear out in the final analysis. It has always been a puzzle to me how you can get an appropriate and fair measure of value on a long-term basis.

I guess I come from the old school. I thought that the appropriate thing for businesses to do was to build assets that would last. More and more, we are seeing this option business being driven by projections and media and financial institution promotion. I have no problem with large compensation being

Je considère que je donne tout mon possible au Sénat, comme je le faisais à la Chambre des communes. Je touche le même salaire que tout le monde. Certains ont peut-être un meilleur rendement que moi, mais nous touchons tous le même salaire et il n'a jamais été question de prime d'aucune sorte. Vous arrivez là-dessus et vous dites: «Pour du talent exceptionnel, nous allons payer des primes par millions».

J'aimerais beaucoup vous entendre là-dessus.

M. McAusland: Je pense que ma réponse se résumera à deux mots: compétition et incitation.

Le sénateur Prud'homme: Quel est le deuxième mot?

M. McAusland: Incitation. Le fait est, que cela plaise ou non, que le marché du travail canadien pour les meilleurs et les plus capables est concurrentiel. Il y a une quête agressive de talent. Nous ne vivons pas dans un monde où tout le monde est également talentueux; le talent est variable, nous le savons tous, et il y a une guerre pour le talent. On peut facilement vous subtiliser vos gens de talent. Il faut pouvoir les fixer. On fait cela au moyen d'incitations. Pour beaucoup de gens, les incitations prennent la forme d'argent. Elles peuvent aussi prendre la forme d'un travail intéressant et d'un milieu de travail agréable. Pour certaines personnes, l'argent ne sera pas la meilleure incitation, ce sera leur description de fonctions. Pour certains, c'est l'argent, un point c'est tout.

En fin de compte, pour la plupart des gens, c'est un mélange des deux. Il faut aimer le travail que l'on fait, les gens qui vous entourent, et aussi avoir le sentiment d'être équitablement rémunéré. Si votre rémunération n'est pas compétitive et si quelqu'un vous offre un emploi similaire dans un cadre au moins aussi bon, alors vous serez moins satisfait de vos conditions et vous partirez. Tout revient à cela.

Les comités RH de ce pays doivent trouver le juste équilibre et le bon niveau d'incitation de façon à conserver les cadres de talent et faire prospérer l'entreprise pour le bien des actionnaires, des employés, de toutes les parties prenantes et des caisses du gouvernement.

Le sénateur Fitzpatrick: J'aimerais rester sur la question de la rémunération. Vous avez dit qu'il faut rémunérer les gens en fonction de la valeur. Le problème, en partie, est de savoir comment on peut mesurer cette valeur?

Prenons le cas de Nortel que le président a mentionné. Cette valeur était mesurée sur la base de projections optimistes et pas grand-chose de plus. Peut-être le fait de dépenser plus qu'il n'aurait fallu pour racheter d'autres entreprises a-t-il alimenté ces projections et cet optimisme. Évidemment, en dernière analyse, c'était une erreur. Je me suis toujours interrogé sur la façon de mesurer correctement la valeur à long terme.

Je suppose que j'appartiens à l'ancienne école. J'ai toujours pensé que la chose à faire pour les entreprises était d'accumuler des biens durables. Mais de plus en plus ces options d'achat d'actions sont déterminées par des projections et une promotion par les médias et les institutions financières. Je n'ai rien contre les

provided to executives if they are creating real value. I do have a real problem when the shareholders think that they have created value when, in fact, they have not. It is not with respect to your company — I do not want you to think that it is directed there — it is just a question of how do we fairly determine value on a longer-term basis?

Mr. McAusland: I have no problem with any of these questions. None of them is taken personally.

If you have transparency and good financial reporting and responsible directors, who are duly independent, working at the level of the HR committee, you have a combination that should work. I am not here to comment on any particular case that has been mentioned, but I will say that it is very unfair and unwise to evaluate any of these questions based upon the lowest common denominator. Some egregious situation may have occurred; it is inappropriate to tar everyone with the same brush and assume that everyone is out there to give it to the shareholders and get unfairly compensated for no value created. I think that is an inappropriate assumption. I think it is appropriate to assume that the overwhelming majority of boards of directors are trying their hardest to do the right thing: make the company grow, keep it competitive, keep the right talent on board and create value for their shareholders. That is a reality and we tend to lose sight of it.

The question is: How do we create the right competitive governance environment so that we create the right atmosphere of confidence, be comparable and competitive with the markets south of the border, and be fair to the people who have always done it the right way in good faith, with due respect for their fiduciary duties?

The Chairman: I should emphasize that this committee agrees with you. We know that the large preponderance of corporations is honest, decent, hard working and everything else that you would like them to be. Our problem is with the larcenous few that try to get rich too fast.

Regarding the Enron thing, it has been said that there are enough laws already existing to catch everyone who did anything wrong there. Perhaps we should do nothing; but, as a government, I do not think we can.

Mr. McAusland: There are two issues. One is the "orange suit theory," which we fully endorse. That is just part of the conundrum. The other issue is the health and competitiveness of the Canadian capital markets and the workability of the environment for Canadian companies that are destined to work with and access both capital markets, so that they can have an environment where they can effectively function. We are saying that we have to ensure that the Canadian capital markets remain functional. .

The Chairman: We buy that. You are right. There is no argument.

gros salaires versés aux dirigeants s'ils créent une valeur réelle. Là où j'ai un réel problème, c'est lorsqu'on donne à penser aux actionnaires qu'ils ont créé de la valeur alors que ce n'est pas le cas. Je n'attaque pas votre société — ne pensez pas que cela est dirigé contre vous — c'est simplement que je me demande comment déterminer équitablement la valeur à long terme?

M. McAusland: Aucune de ces questions ne m'offense. Je ne les considère pas comme une attaque personnelle.

Si vous avez la transparence, de bons rapports financiers et des administrateurs responsables, véritablement indépendants, dans votre comité des ressources humaines, vous avez une combinaison qui devrait bien marcher. Je ne suis pas venu exprimer des avis sur des cas particuliers qui ont pu être mentionnés, mais je dis qu'il est très injuste et peu sage d'examiner ces questions à la lumière du plus petit dénominateur commun. Il a pu se produire quelques excès, mais il ne faut pas mettre tout le monde dans le même sac et penser que tout le monde ne cherche qu'à faire payer les actionnaires et à s'en mettre plein les poches sans contrepartie. Ce n'est pas conforme à la réalité. Je pense qu'on peut tenir acquis que l'écrasante majorité des conseils d'administration font tout leur possible pour assurer l'expansion de la société, la rendre compétitive, conserver les cadres de talent et créer de la valeur pour leurs actionnaires. C'est la réalité, mais on tend à la perdre de vue.

La question est celle-ci: comment créer un cadre de gouvernance compétitif de façon à asseoir une atmosphère de confiance, et très comparable et compétitif avec les marchés au sud de la frontière et être équitable envers ceux qui ont toujours fait les choses qu'il fallait de bonne foi, conformément à leurs obligations fiduciaires?

Le président: Je souligne que le comité est d'accord avec vous. Nous savons que la majorité des entreprises ont des dirigeants et des administrateurs honnêtes, intègres, qui travaillent fort et tout le reste. Notre problème, ce sont les quelques escrocs qui veulent s'enrichir trop vite.

En ce qui concerne Enron, d'aucuns disent qu'il existe suffisamment de lois pour sanctionner tous ceux qui ont mal agi. Peut-être faudrait-il ne rien faire; mais je pense que le gouvernement n'a pas ce choix.

M. McAusland: Il y a là deux aspects. L'un est la «théorie de la combinaison orange», à laquelle nous souscrivons pleinement. Ce n'est là qu'un élément du casse-tête. L'autre aspect, c'est le dynamisme et la compétitivité des marchés des capitaux canadiens et l'adéquation du cadre pour les entreprises canadiennes qui sont destinées à recourir aux deux marchés et doivent disposer d'un environnement où elles peuvent fonctionner efficacement. Nous disons qu'il faut veiller à ce que les marchés des capitaux canadiens restent fonctionnels.

Le président: Nous admettons cela. Vous avez raison. Nous en convenons.

Senator Fitzpatrick: I agree, I think most companies are responsible and I think most directors are responsible, especially in our major companies. I think that we have tried to practice good corporate governance.

My question was: Was your comment on the fact that most of these incentive programs and compensation programs for chief executive officers are based on a measure of value, which is a stock market measure of value that can be abused? Do you think there are other ways in which a measure of value could be more properly established for compensation packages?

Mr. McAusland: First, I disagree with the statement that most of the compensation packages are driven by the stock price. Stock options form part of senior executive compensation packages. However, there are almost always cash bonus regimes that are driven by different factors, things such as economic value added, EVA, which is much more profound and longer term.

In terms of the stock option issue, stock option is not by definition bad and not by definition counter to the interests of the shareholders — far from it. It is how those option regimes are administered that is important.

The Chairman: You re-price them.

Mr. McAusland: We are not here to advocate anything on compensation, as we said. We do not have a position on re-pricing. There has been some abuse but the stock exchanges are there to regulate that and they have to approve re-pricing. You cannot re-price options unless it is with the accord of the stock exchange or the approval of your shareholders. That is very clear.

Senator Hervieux-Payette: I have a question concerning value and the relationship with compensation. I will give you an easy example. Everyone now knows that the shares of Bombardier went down. When the shares are going down because of the market situation — and, I guess, Mr. Milton is in that category — how do you evaluate these people? The market has made some people very rich at a certain point with false economic results. When it comes down, I guess Mr. Tellier will work hard at Bombardier. How do we assess that? When it goes up, it is fine. You send cheques, options, and everything. However, when it does go down, nothing happens or we send a bonus or things like that.

I have difficulty with that. It sounds well and good that you sent a $26 million check to Mr. Lessard, but when it is not going well what do you do? It is a system that works only up and never down.

Mr. McAusland: Is your question how do we make sure we can always pay bonuses, even when the stock is going down? That is the way I understood it.

Senator Hervieux-Payette: No. I am sure that Mr. Milton is working more than 35 hours a week and he is trying to get his airline in good shape. However, a lot of factors are intervening. They are not all factors related to him personally. When the stock

Le sénateur Fitzpatrick: Je suis d'accord, je pense que la plupart des sociétés sont honnêtes et que la plupart des administrateurs sont intègres, surtout ceux de nos grandes sociétés. Je pense que nous avons fait de notre mieux pour assurer une bonne régie d'entreprise.

Ma question était la suivante: vous dites que la plupart de ces régimes d'incitation et de rémunération des premiers dirigeants sont fondés sur un critère de valeur, soit le cours des actions à la bourse, ce qui peut donner lieu à des abus. Pensez-vous qu'il existe de meilleures façons de mesurer la valeur aux fins des régimes de rémunération?

M. McAusland: Premièrement, il n'est pas vrai que la plupart des régimes de rémunération sont axés sur le prix des actions. Les options d'achat d'actions sont un élément de la rémunération des cadres supérieurs, mais il y a presque toujours aussi des primes fondées sur des facteurs différents, tels que la valeur économique ajoutée, la VEA, un indice beaucoup plus profond et à plus long terme.

Pour ce qui est des options d'achat d'actions, celles-ci ne sont pas mauvaises par définition ou contraires aux intérêts des actionnaires, loin de là. Ce qui compte, c'est la manière dont ces régimes d'options sont administrés.

Le président: On en recalcule le prix.

M. McAusland: Comme nous l'avons dit, notre rôle ici n'est pas de recommander tel ou tel régime de rémunération. Nous n'avons pas de position sur la pondération des prix. Il y a eu des abus, mais les bourses sont là pour réglementer et elles doivent donner leur aval à la retarification. Vous ne pouvez retarifier des options sans l'aval de la bourse ou sans l'agrément de vos actionnaires. C'est très clair.

Le sénateur Hervieux-Payette: J'ai une question concernant la valeur et le lien avec la rémunération. Je vais vous donner un exemple facile. Tout le monde sait aujourd'hui que les actions de Bombardier ont baissé. Lorsque les actions baissent parce que le marché est en recul — et j'imagine que M. Milton est dans la même situation — comment évaluez-vous ces dirigeants? Le marché a rendu certains très riches à un moment donné, avec des résultats économiques illusoires. Lorsque le marché baisse, j'imagine que M. Tellier va quand même travailler très fort chez Bombardier. Comment évalue-t-on cela? Lorsque le marché est en hausse, très bien. Vous envoyez des chèques, des options, tout. Cependant, lorsque le marché baisse, il ne se passe rien, ou bien on donne une prime ou quelque chose du genre.

J'ai de la difficulté avec cela. Il est bel et bon d'envoyer un chèque de 26 millions de dollars à M. Lessard lorsque tout va bien, mais lorsque le marché est en recul, que faites-vous? C'est un système qui ne marche qu'à la hausse, jamais à la baisse.

M. McAusland: Votre question est-elle de savoir comment on s'assure de toujours payer les primes, même lorsque les actions baissent? C'est ce que j'ai cru comprendre.

Le sénateur Hervieux-Payette: Non. Je suis sûre que M. Milton travaille plus de 35 heures par semaine en ce moment et qu'il fait tout ce qu'il peut dans l'intérêt de sa compagnie aérienne. Cependant, toutes sortes de facteurs interviennent. Ce ne sont pas

rises, it is not related to the person. Where do we make the assessment that the factors are not the marketplace situation compared with the talent and devotion of the executive? That is where I have a problem.

As far as I am concerned, if the evaluation is based only on figures, sometimes the context has nothing to do with the skill and talent of the person. Some people at Nortel were great evidence of that.

My question is: What do we do when it goes down? How would the formula work?

The Chairman: I do not think there is an answer to that. I think that things will go wrong and you cannot help it.

Senator Kelleher: You will be happy to know that I want to get you back to my original concern. I will not discuss compensation with you.

This is my own opinion at this point, but I think it is extremely unlikely that we will end up with something that is almost identical to the American legislation. We will end up with a Canadian system. I guess we will try to get it as close as we can to the American system because we all agree that we must remain competitive. However, we will have to learn, as happens so often, to live with two different systems here.

You will have to work closely with us to try and see how closely we can get these two systems and convince the Americans that our system, while different, is something with which everyone can live. I would like to see you focus on that problem that we are facing because I do not think we will end up with the same system as the American system.

Mr. Kazanjian: You only have to get close enough so that there is no discount for being Canadian in capital markets.

Senator Kelleher: Is this something you can help us with and give us guidelines on?

Mr. Kazanjian: We would be happy to continue to dialogue with both the government and the Senate committee.

Senator Kelleher: You know better the capital markets than we do.

The Chairman: Maybe.

Senator Kelleher: Well maybe, except for our chairman.

Mr. Kazanjian: That is the issue that Mr. McAusland was referencing in terms of capital markets which are essential to Canadian job creation, and so on.

Our companies are not just competitive in goods markets, they are competitive in capital markets. They raise money from foreign investors and domestic investors. If the foreign investors want to charge more because they do not feel secure and they apply, in effect, a Canada discount, then we have not done our job as

tous des facteurs qui dépendent de lui. Lorsque le cours des actions augmente, ce n'est pas de son fait. Comment détermine-t-on que les facteurs de hausse ou de baisse ne sont pas le seul fait du marché mais du talent et du dévouement du dirigeant? C'est là où je vois un problème.

À mon avis, si l'évaluation est fondée uniquement sur des chiffres, parfois le contexte n'a rien à voir avec les compétences et le talent de la personne. Certains cadres de Nortel en ont donné un bel exemple.

Ma question est celle-ci: que fait-on lorsque le marché baisse? Comment fonctionne alors la formule?

Le président: Je ne pense pas qu'il y ait de réponse à cela. Je pense que parfois les choses tournent mal et l'on n'y peut rien.

Le sénateur Kelleher: Réjouissez-vous, je vais revenir à ma préoccupation d'origine. Je ne parlerai pas de rémunération avec vous.

C'est là mon opinion personnelle, mais je pense qu'il est extrêmement peu probable que nous nous retrouvions avec une législation quasiment identique à celle des États-Unis. Nous nous retrouverons avec un système canadien. Je suppose que nous allons essayer de nous approcher autant que possible du système américain car nous convenons tous qu'il faut rester compétitifs. Cependant, nous allons devoir apprendre, comme c'est souvent le cas, à nous accommoder de deux systèmes différents.

Vous allez devoir collaborer étroitement avec nous et voir dans quelle mesure nous pouvons rapprocher ces deux systèmes et convaincre les Américains que le nôtre, bien que différent, en est un dont tout le monde peut s'accommoder. J'aimerais que vous vous concentriez sur ce problème auquel nous sommes maintenant confrontés, car je ne pense pas que nous nous retrouvions avec un système identique à celui des Américains.

M. Kazanjian: Il suffit de s'en rapprocher suffisamment pour que les actions canadiennes ne soient pas sous-cotées sur les marchés boursiers.

Le sénateur Kelleher: Est-ce que vous pouvez nous aider à cet égard et nous donner des lignes directrices?

M. Kazanjian: Nous serons ravis de poursuivre le dialogue tant avec le gouvernement qu'avec le comité sénatorial.

Le sénateur Kelleher: Vous savez mieux que nous comment fonctionnent les marchés boursiers.

Le président: Peut-être.

Le sénateur Kelleher: Oui, peut-être, excepté notre président.

M. Kazanjian: C'est ce dont parlait M. McAusland lorsqu'il disait que les marchés des capitaux sont essentiels à la création d'emplois au Canada.

Nos sociétés ne sont pas seulement en concurrence sur les marchés des biens mais aussi sur ceux des capitaux. Elles lèvent des capitaux auprès d'investisseurs étrangers et nationaux. Si les investisseurs étrangers réclament un prix plus fort parce qu'ils jugent que le risque est plus grand et qu'ils appliquent, à toutes

lawmakers. The test is to get as close as you must, to the people who account for 45 per cent of the capital market and have put a stake in the ground.

The Chairman: Gentlemen, it is nice to have you with us, two such bright, articulate fellows. We very much appreciate it.

Mr. McAusland: On behalf of our group, I would like to say to you, Mr. Chairman, and to all of your colleague senators, that we very much appreciated the chitty chat.

The Chairman: Our last witness is from the Centre for Collaborative Government.

Mr. Lenihan, welcome. Please begin your presentation.

Mr. Donald G. Lenihan, Director, Centre for Collaborative Government: Thank you for the opportunity to make a presentation before this committee.

I am here because, at the beginning of last summer, I was approached by a number of people in a discussion to bring together a group of people to discuss, from a slightly different point of view, some of the issues that you have been talking about.

The project was sponsored by the Certified General Accountants of Canada. I think Guy Legault was in here a while ago and mentioned the report that we produced out of this. In fact, I think it was tabled before you. It is entitled, "A Question of Standards: Accounting in the 21st Century." That is what I am here to talk to you about today. I want to give you an idea what it is we thought we were doing in this project, what we heard from people and what conclusions, if any, we came to in the study of the report that we did.

The purpose for the project was to connect current discussions around accounting standards to other issues relevant to the Canadian public policy community. The idea was to connect this to a broader discussion in the public policy community.

I am not an accountant, and I do not have a lot of expertise in this area. I am a public policy person. I have written on a variety of issues, including standard setting, but not particularly of accounting.

We wish to say something about the public trust aspects of this discussion. If there is a immediate link with the public policy debate, it is the concern over public trust and how is this perceived more broadly in the community, why should it be of interest to people who are not accountants and who are outside the accounting profession other than concern over the trust that they will have in others. We want to contribute to the broad lines of the stakeholder debate and provide fundamental points of reference for further discussion without drawing any big conclusions out of the process.

fins pratiques, une décote aux actions canadiennes, alors notre législateur aura mal fait son travail. L'impératif est de se rapprocher autant que nécessaire du système de ceux qui représentent 45 p. 100 de notre marché des capitaux et ont planté leurs jalons dans le sol.

Le président: Messieurs, il était agréable de nous entretenir avec vous, des messieurs aussi intelligents et éloquents. Nous avons beaucoup apprécié.

M. McAusland: Au nom de notre groupe, je tiens à vous dire, monsieur le président, ainsi qu'à vos collègues sénateurs, combien nous avons apprécié l'entretien.

Le président: Notre dernier témoin représente le Centre pour la collaboration gouvernementale.

Soyez le bienvenu, monsieur Lenihan. Vous avez la parole.

M. Donald G. Lenihan, directeur, Centre pour la collaboration gouvernementale: Merci de votre invitation à comparaître devant votre comité.

Je suis ici parce que, au début de l'été dernier, diverses personnes m'ont demandé de rassembler un groupe pour traiter de certains des sujets que vous étudiez, bien que selon une perspective légèrement différente.

Le projet était parrainé par l'Association des comptables généraux accrédités du Canada. Je crois que Guy Legault a comparu il y a quelque temps et a mentionné le rapport que nous avons rédigé suite à ce travail. D'ailleurs, il me semble qu'il vous a déjà été remis. Il est intitulé «Question de normes: La comptabilité au XXIe siècle». C'est de cela dont je suis venu vous parler aujourd'hui. J'aimerais vous donnez une idée des objectifs que nous poursuivions avec ce projet, de ce que les intervenants nous ont dit et des conclusions que nous avons tirées dans ce rapport d'étude.

Le but de ce projet était de mettre en rapport les discussions qui se déroulent sur les normes comptables avec d'autres enjeux de politique publique canadienne. Il s'agissait donc d'ouvrir un débat plus large sur la politique publique.

Je ne suis pas un comptable et n'ai pas beaucoup de connaissance dans ce domaine. Je m'intéresse plutôt à la politique publique. J'ai rédigé des ouvrages sur divers sujets, dont la normalisation, mais pas particulièrement la normalisation comptable.

Nous aimerions dire quelques mots au sujet de la dimension confiance du public dans ce débat. S'il existe un lien immédiat avec le débat de politique publique, c'est bien cette notion de confiance et comment elle est perçue plus généralement par la collectivité. C'est cela qui fait que ce débat intéresse les non-comptables, c'est-à-dire la confiance qu'ils peuvent faire à autrui. Nous voulons contribuer aux grandes lignes du débat parmi les intervenants et dégager quelques points de référence fondamentaux pour des discussions ultérieures, sans tirer de ce processus de conclusions majeures.

There were approximately 15 participants who met at meetings and on one-on-one interviews. The group included an IASB trustee, the International Accounting Standards Board chair, politicians, accountants, government and business representatives. You can see from this cross-section that we were trying to have a broader kind of discussion from a number of points of view about what the issues were and what we could learn.

Il y avait une quinzaine de participants qui se retrouvaient lors de réunions et d'entretiens face-à-face. Le groupe comprenait un représentant de l'IASB, l'International Accounting Standards Board, en la personne de son président, des personnalités politiques, des comptables, des représentants de l'administration publique et d'entreprise. Vous pouvez voir d'après cet échantillonnage que nous cherchions à avoir une discussion large, selon différentes perspectives, sur la nature de la problématique et les enseignements que l'on pouvait en tirer.

In terms of the context for writing, certainly the big backdrop is obvious to everyone; Enron and WorldCom and the fallout from that. It seemed like a good time to talk about the broader implications here.

Le contexte général dans lequel s'inscrivait cette étude et bien connu de tous: les faillites d'Enron et WorldCom et toutes leurs retombées. Ce semblait être un bon moment pour parler des répercussions générales.

Globalization is important. It was a large part of our discussions. What can we learn from that and what does it mean for the future of standard setting in general and in the accounting profession? The importance of public trust and financial reporting and the need to take a public policy point of view were certainly at the centre of our discussions. I wish to speak about this later. I would invite you to ask the question, "what does it mean to take a public policy point of view on this issue?" What are we trying to ask ourselves?

La mondialisation est importante. Il en a souvent été question dans nos discussions. Quels enseignements pouvons-nous en tirer et que signifient-ils pour l'avenir de la normalisation comptable en général et de la profession comptable? L'importance de la confiance du public dans les états financiers et la nécessité d'aborder cela selon la perspective de la politique publique était certainement au centre de nos discussions. J'en parlerai plus tard. Je vous invite à poser la question: «Que cela signifie-t-il d'adopter une perspective de politique publique sur cette question?» Que recherchons-nous?

In respect of the debate over accounting models. I am not an expert in this field. When I came into the project, I did background research and I heard this committee on many occasions and I heard discussion about the two models, the principles versus rules model. I thought our discussion would be focused on the questions, "Should we move to a principles based system?" or "Should we move to a rules based system?"

Pour ce qui est du débat sur les modèles comptables, je ne suis pas expert dans ce domaine. À mon arrivée dans ce projet, je me suis documenté et j'ai écouté les délibérations de ce comité à maintes reprises et suivi le débat sur les deux modèles, soit celui axé sur des principes et celui axé sur des règles. Je pensais que notre discussion tournerait autour de la question de savoir s'il faut opter pour un système fondé sur des principes ou un système fondé sur des règles.

Ultimately, we heard many points of view on this issue. I fully expected that we would have almost no agreement. The discussion seemed to dissipate. It seemed to me that there was more smoke than fire there. It is not that I do not understand the difference between principles or rules or that the other members of the group did not. Rather, much of the discussion was focused on what you read in newspapers, journals or conversations you hear between people tends to be polarized in a way that misses what probably the real issues are. As we talked this through with the group, we heard that people who had started out on fairly divergent sides of the issue seemed to end up converging on a few fundamental principles about the discussion, itself.

Nous avons certes entendu quantité de points de vue à ce sujet et je m'attendais pleinement à ce qu'aucun consensus ne se dégage. La discussion semblait s'enliser. Il me semblait qu'il y avait plus de fumée que de feu. Ce n'est pas que je ne comprenne pas la différence entre des principes et des règles ou que les autres membres du groupe ne la voyaient pas. Mais la discussion était plutôt centrée sur ce qu'on lit dans les journaux, les magazines spécialisés ou que l'on entend dans les conversations, des points de vue qui tendent à être polarisés et passent probablement à côté des problèmes réels. En parlant de tout cela avec le groupe, il est apparu que des personnes qui au départ avaient des vues plutôt divergentes ont fini par converger autour de quelques principes fondamentaux sur le débat lui-même.

First, every system combines rules and principles, not only accounting, but also the justice system and many other systems. It is not a rules versus principles debate in the final analysis; it is a question of which ones and which balance.

Premièrement, chaque système combine des règles et des principes, pas seulement les systèmes comptables mais aussi les systèmes judiciaires et beaucoup d'autres. En dernière analyse, le débat n'oppose pas les règles aux principes; il s'agit plutôt de savoir quelles règles et quels principes et quel équilibre entre les deux.

Systems change over time. This is what we are going through now. The system is evolving and changing. That must be factored in. The question "Where do we want to go?" is probably more important than where have we been or are we on one side or the other?

Les systèmes évoluent avec le temps. C'est ce que nous voyons aujourd'hui. Le système est en évolution. Il faut en tenir compte. La question «Où voulons-nous aller?» est probablement plus importante que de savoir où nous étions et si nous étions d'un côté plutôt que d'un autre.

Over the long-term, the FASB and IASB will likely converge in an on-going process. If that is the case, it may mean that the debate of rules versus principles may be exaggerated or something of a red herring.

Canada does no have to follow the U.S. It seemed to us in the early stages of the discussion of rules versus principles the argument was that on one side, part of the reason for sticking with the rules system or essentially moving to a more rules-based system was the need to remain and ensure we had the access to capital markets in the U.S. On the other hand, it became very clear that almost no one wanted to say we had to follow the U.S. I suspect that I have heard similar things presented at this committee, as well.

Finally, insofar that this is an evolving and changing system, the real question is where are we going? Canada's role is not to be a follower; it should be — as it always has been — to be an honest broker between the rules and the principles, the left and the right, and to help strike a balance that is in Canada's interests and the interests ultimately of a better system at the global level.

In summary, I came away from this as someone who was not deeply versed in the subject to begin with. However, after having many conversations with the group, it seemed to me that this is an important issue, but the importance given may be misleading or overrated.

Where did that take us? By the end of the discussion, part of what the group faced was where do we go from here? We thought we would be discussing this a long time. Because of the emphasis on the future and the idea of convergence and ultimately globalization, we took up a thought experiment. We asked the participants to imagine that they were the minister responsible for creating a new institution, a new standard-setter for the 21st Century and imagine what it would be like to sit down and to write the Charter for that or to provide a framework in which such an organization could be built. We asked them to think for a while into the future, forget about what is in the past in terms of an existing standard-setter, and think about how they would start from scratch. What would this thing look like?

Our conversation went through three different levels. We looked at expertise and democracy, the principles, mandate and mission, and capacities.

With regard to the public policy perspective, we asked our participants to try and identify the principles by which they would be guided. It was an interesting exercise. First and foremost, I think it is clear to everyone that if you were creating a standard-setter and you had to set basic principles for that standard-setter, that in an area like accounting, expertise and evidence is critical. Interestingly, as we talked to people, we found that there tends to be a belief this is largely what it is; it is based upon expertise and evidence. In any area, this is clearly not true. We found out there is much more than expertise and evidence involved; very often,

À plus long terme, le FASB et l'IASB vont probablement converger dans le cadre d'un processus continu. Si c'est le cas, cela peut signifier que la dichotomie entre règles et principes pourrait bien être exagérée ou représenter une fausse piste.

Le Canada n'est pas obligé de suivre les États-Unis. Il nous a semblé au début de la discussion sur les règles par opposition aux principes que l'argumentation en faveur du passage à un système davantage fondé sur des règles était la nécessité de conserver et de garantir l'accès aux capitaux américains. Mais il est devenu très clair que presque personne ne considérait qu'il fallait absolument suivre les États-Unis. J'ai entendu des raisonnements similaires exprimés ici.

Enfin, dans la mesure où il s'agit d'un système en évolution, la question réelle est de savoir vers quoi nous nous dirigeons. Le rôle du Canada n'est pas de suivre, il devrait être — comme il a toujours été — celui d'intermédiaire impartial entre les règles et les principes, la gauche et la droite, et d'aider à trouver un équilibre qui soit dans l'intérêt du Canada et, finalement, dans l'intérêt d'un meilleur système à l'échelle mondiale.

En résumé, je suis ressorti de là comme une personne qui n'était pas très au fait du sujet au départ. Cependant, après de nombreuses conversations au sein du groupe, il m'est apparu que c'est là un enjeu important, mais dont l'importance peut être exagérée.

Où cela nous a-t-il amené? Vers la fin de la discussion, il s'agissait, entre autres, pour le groupe de savoir vers quoi il convenait de se diriger. Nous pensions que nous en discuterions pendant longtemps. Étant donné l'accent mis sur l'avenir et la notion de convergence et de mondialisation, nous avons voulu faire une expérience de réflexion. Nous avons demandé aux participants d'imaginer qu'ils étaient le ministre responsable de la création d'une nouvelle institution, d'une nouvelle instance de normalisation pour le XXIe siècle et d'imaginer ce que ce serait que de s'asseoir et de rédiger la charte de cette instance ou d'établir un cadre dans lequel une telle organisation pourrait être édifiée. Nous leur avons demandé de faire une réflexion prospective, d'oublier ce qui a pu exister dans le passé, c'est-à-dire de faire comme si on démarrait à zéro. À quoi ressemblerait cette instance?

Notre réflexion s'est située à trois niveaux différents. Nous nous sommes penchés sur l'expertise et la démocratie, les principes, le mandat et la mission, et les capacités.

Sur le plan de la perspective politique, nous avons demandé à nos participants de cerner les principes par lesquels ils se laisseraient guider. C'était un exercice intéressant. En premier lieu, tout le monde a bien compris que si vous créez une instance de normalisation et devez fixer des principes de base pour celle-ci, dans un domaine comme la comptabilité, les connaissances et les preuves sont d'importance vitale. Curieusement, en parlant aux gens, nous avons constaté qu'il tend à y avoir cette croyance que la problématique se résume à cela, l'expertise et la preuve. Mais ce n'est pas toujours vrai. Nous avons constaté que ces deux

there are controversial judgments involved. This is something that, in many areas, we do not pay enough attention to.

Two additional principles surfaced from that discussion: what we called the democracy and the transparency principle. It runs something like this: What we mean by the public policy perspective is that when things move beyond what can be decided by expertise and judgment, we move into a new area. We move into an area of controversy over whose interests should win, over what interests matter and how that should be decided. I am not here to make a decision or tell you or to advise you on ultimately what standards should be chosen, that would not be in the field of my expertise. It seems to me we agree that if we are to create a new body, it must take account of those kinds of differences in an effective way. This is what we meant by democracy principle. It is what underlies this institution. It means there must be decision-making procedures in place that allow for a fair discussion and what is seen to be a fair and legitimate decision on controversial issues.

The Chairman: I do not understand this. I do not know if the others do. This seems more of a philosophical paper. We are hoping to end up with something practical. Could you lead us in that direction please?

We have had accounting experts here that point out certain things that have to be ameliorated or changed or thrown out. There is a lot of motherhood in what you are saying, and I agree with you, but I do not know how this helps us.

Mr. Lenihan: If it is true that we set principles and that ultimately from principles we move to is a set of capacities. I shall inform you about what we thought were the essential capacities that such an organization would have in the 21st Century, how it would realize those principles.

The organization should have the capacity to assess the interests of Canadian users of the system and to balance them. It should have the capacity to assess the interests of the global village and balance them against those of Canadians. It should operationalize standards in a way that is seen to be impartial and fair. It must provide leadership internationally, playing the role of honest broker. It must have the capacity to review and pronounce on how standards are used — this could be an outside organization. Finally, it must have the capacity to be a learning organization and a centre of excellence.

The real issues here are the challenges to compare in contrast with various organizations around the world and the extent to which we really do have those capacities embodied in the standard-setter that exists or the standard-setter that we want for the future. We need to understand what difference it would make in terms of the challenges that globalization and other things will provide for standard-setting.

Senator Kroft: I am thinking about the fellow and his wife who are late middle-age, have lost 50 per cent or 60 per cent of their savings, are trying to put together something else, and are terrified

ingrédients ne suffisent pas, que très souvent on est obligé de rendre des jugements prêtant à controverse. C'est un aspect que l'on tend à trop souvent négliger dans toutes sortes de domaines.

Deux principes supplémentaires ont émergé de cette discussion: ce que nous avons appelé la démocratie et le principe de transparence. Il se présente comme suit: ce que nous entendons par perspective politique est que lorsque l'expertise et le jugement ne suffisent plus pour prendre les décisions, on entre alors dans une sphère nouvelle. On entre dans une sphère de controverse sur quels intérêts doivent l'emporter, sur quels intérêts sont importants et sur la manière de prendre ces décisions. Mon rôle ici n'est pas de prendre une décision ni de vous dire quelle norme il faut choisir en fin de compte, car ce n'est pas mon domaine de spécialisation. Mais il me semble que l'on reconnaît que si l'on va créer une nouvelle instance, celle-ci devra intégrer de manière efficace ces divergences. C'est ce que nous entendons par le principe de démocratie. C'est lui qui sous-tend cette institution. Il signifie qu'il faut mettre en place des procédures décisionnelles qui autorisent la libre discussion et ce qui pourra être perçu comme une décision équitable et légitime sur des sujets controversés.

Le président: Je ne comprends pas. Je ne sais pas si les autres comprennent. Cela me semble être un travail davantage théorique. Nous espérons aboutir à quelque chose de concret. Pourriez-vous nous emmener dans cette direction, s'il vous plaît?

Nous avons reçu ici des experts comptables qui mettent en évidence certaines choses qu'il faut améliorer, ou modifier, ou supprimer. Vous parlez là de généralités, et je ne les conteste pas, mais je ne vois pas en quoi cela nous est utile.

M. Lenihan: S'il est vrai que nous établissons des principes, il faut ensuite voir quelles sont les capacités. Je vais vous informer de ce que nous pensions être les capacités essentielles que devait présenter une telle organisation au XXIe siècle, c'est-à-dire la manière de concrétiser ces principes.

L'organisation devrait avoir la capacité d'évaluer les intérêts des utilisateurs canadiens du système et de les peser. Il devrait avoir la capacité d'évaluer les intérêts du village mondial et de les peser à la lumière des intérêts canadiens. Il devrait rendre les normes opérationnelles d'une manière qui soit perçue comme impartiale et équitable. Il doit assurer un leadership à l'échelle nationale, jouer le rôle d'intermédiaire impartial. Il doit avoir la capacité d'examiner et de juger la manière dont les normes sont appliquées — ce pourrait être une organisation externe. Enfin, elle doit avoir la capacité d'être une organisation apprenante et un centre d'excellence.

Les enjeux véritables ici consistent à comparer les différentes organisations qui existent dans le monde et à déterminer dans quelle mesure l'instance de normalisation que nous voulons pour l'avenir possède ces capacités. Il faut cerner la différence que cela représenterait à la lumière des défis que la mondialisation et d'autres facteurs représenteront sur le plan de la normalisation.

Le sénateur Kroft: Je songe aux couples qui arrivent en fin de carrière, qui ont perdu 50 p. 100 ou 60 p. 100 de leur épargne, qui cherchent à assurer leurs vieux jours et sont terrifiés et ne savent

of where to make their investment because they have lost all confidence in their capital markets. They do not know where to go. What do we say to those people?

Mr. Lenihan: I think this is an issue of public trust. I would want to say that I have some reason to believe that the organizations that are making those decisions for the future are organizations in which I can have confidence. We probably feel that a lot of that public trust is lost. How do we rebuild it? How do create organizations that people see they have confidence in?

Senator Kroft: If they have lost confidence in organizations, and let us say they have lost confidence in brokerages because they see that people have been arrested and fined and taken away for improper use of information. They may also have lost confidence in companies because they have seen their executives behave badly and take advantage for personal gain. Does it all add up to the fact that the last haven for their confidence is government?

Mr. Lenihan: Well, I hope not. That would be a question for a standard-setter for the 21st Century. It need not be just in accounting. What role should the government play in that? To what extent will people have confidence because they see that government is involved in a way that they have confidence that government can do something. Surely as a regulator, government will be involved in much of this.

Senator Kroft: In your sense coming through this, will people find their confidence in a structure where there are rules that are clearly articulated and set down? I am back to rules and principles, which is where you expected to start and said you really did not. Is it rules or is it principles that will bring confidence back?

Mr. Lenihan: My guess is that the average person is never going to get to that level. The average person will find his or her level of confidence in the fact that this is part of broader public debate that appears in the media and at cocktail parties and whether or not the people whose judgment they respect feel like something is being done that restores what went wrong. Whether that is rules or principles will not make much difference to the person you are talking about.

Ultimately, the public policy question is: "What do you do to get the public policy community involved in such a way that it sees that progress is being made and it communicates that message back to people on the street, in the media and elsewhere?" It is not to ignore the important higher level expertise questions, it is only to say that at some level, it must be filter back out to the man on the street.

The Chairman: Our problem is how do you do it?

Mr. Lenihan: The small contribution, I think, a discussion like this is meant to have is that if it is high level philosophical at one level, it is because that is the way the discussion will be had out there in the media and elsewhere. In the newspaper articles, I read that the industry or the professional organizations were divided on some very fundamental questions. It seems to me that part of the message we want to send back to journalists and others is

plus quel placement faire parce qu'ils ont perdu toute confiance dans les marchés boursiers. Ils ne savent pas vers quoi se tourner. Que disons-nous à ces gens?

M. Lenihan: Je pense que c'est une question de confiance du public. Il faut avoir des raisons de croire que les organisations qui vont prendre ces décisions à l'avenir sont dignes de confiance. Nous reconnaissons que le public a perdu confiance. Comment la rétablir? Comment créer des organisations dans lesquelles les gens puissent avoir confiance?

Le sénateur Kroft: S'ils ont perdu confiance dans les organisations, et supposons qu'ils aient perdu confiance dans les maisons de courtage parce qu'ils voient que des gens sont arrêtés et condamnés pour usage abusif de l'information. Ils ont pu aussi perdre confiance dans les sociétés parce qu'ils ont vu leurs cadres mal agir par appât du gain. Est-ce que tout cela oblige à conclure que l'État est le dernier refuge pour leur confiance?

M. Lenihan: Eh bien, j'espère que non. C'est la question que devra se poser l'instance de normalisation pour le XXIe siècle. Ce n'est pas vrai seulement dans le domaine comptable. Quel doit être le rôle de l'État? Dans quelle mesure le public aura-t-il confiance parce qu'il voit le gouvernement intervenir d'une manière qui inspire confiance? L'État, en tant qu'autorité de réglementation, aura forcément un rôle.

Le sénateur Kroft: À votre avis, les gens auront-ils davantage confiance dans une structure qui établit des règles claires et contraignantes? J'en reviens à l'alternative entre règles et principes, le point dont vous pensiez initialement partir. Qu'est-ce qui va rétablir la confiance, des règles ou des principes?

M. Lenihan: Je suppose que le Canadien moyen n'arrivera jamais jusqu'à ce niveau. Le Canadien moyen assoira sa confiance sur le fait qu'il y a un large débat public dont on parle dans les médias et dans les soirées et sur le fait que des personnes dont il respecte le jugement considèrent que quelque chose est fait pour remédier aux défaillances. Que cela prenne la forme de règles ou de principes ne fait guère de différence pour la personne dont vous parlez.

En fin de compte, la question politique est celle-ci: «Que faut-il faire pour amener ceux qui s'intéressent à la politique publique à considérer que des progrès sont réalisés et qu'ils transmettent ce message à l'homme de la rue, aux médias et ailleurs?» Il ne faut pas ignorer les considérations techniques, simplement, à un certain niveau, le message doit filtrer jusqu'à l'homme de la rue.

Le président: Notre problème est de savoir comment s'y prendre.

M. Lenihan: La petite contribution, à mon avis, qu'une discussion comme celle-ci peut apporter est que si le débat est philosophique à un niveau supérieur, c'est parce que c'est à ce niveau que se situe la discussion dans les médias et ailleurs. J'ai lu dans la presse que les organisations professionnelles sont divisées sur des points très fondamentaux. Il me semble que le message qu'il faut transmettre aux journalistes et à d'autres est que ces

maybe the divisions are not that great, maybe people can cooperate and that maybe some of the issues we are focused on are not as divisive as they seem to be.

Senator Mahovlich: The previous witnesses represented six large corporations who were also represented on the U.S. exchange. They had to follow the rules of the U.S. exchange. They were also responsible to the federal, provincial stock exchange in Canada. In softwood lumber, corporations are being taken over by the Americans — almost up to about 50 per cent now.

We must draw up our rules very similar to the United States. Do you follow that line of thinking?

Mr. Lenihan: I certainly think that by going through this project is that if we were to drift too far from the Americans, there would be many difficulties. We cannot afford to do that. I understand that argument, yes.

Senator Mahovlich: There is nothing else we can do.

They are coming in, and they are buying our corporations. If we are going to make the rules, we have to cooperate, and we have to follow them.

Mr. Lenihan: My point is how do we communicate to the broader public policy community, and ultimately to Canadians, whether progress has been made, and why these decisions are, and that they will restore confidence in public trust. I hope that in the end, that is one of the ultimate tasks.

The Chairman: Thank you for being with us. I wish you success in your endeavours.

Mr. Lenihan: Thank you.

The committee adjourned.

divisions ne sont pas si grandes, que les gens peuvent collaborer et que certaines des questions dont nous parlons ne sont pas un aussi grand facteur de division qu'il le semble.

Le sénateur Mahovlich: Les témoins précédents représentaient six grandes sociétés également cotées sur les bourses américaines. Ils doivent suivre les règles des bourses américaines. Ils sont également responsables au Canada devant les autorités fédérales et les bourses provinciales. Dans le secteur du bois d'oeuvre, près de la moitié des entreprises d'exploitation forestière sont maintenant contrôlées par des Américains.

Nous devons donc mettre en place des règles très similaires à celles des États-Unis. Suivez-vous ce raisonnement?

M. Lenihan: Il est ressorti clairement de ce travail que si nous nous éloignons trop des Américains, il y aura beaucoup de difficultés. Nous ne pouvons nous permettre de le faire. Je comprends ce raisonnement, oui.

Le sénateur Mahovlich: Nous n'avons pas d'autre choix.

Les Américains rachètent nos entreprises. Si nous allons établir des règles, nous devons coopérer et les suivre.

M. Lenihan: Ce dont je traite, c'est la manière de communiquer à ceux qui suivent la politique publique, et par leur intermédiaire aux Canadiens, le fait que des progrès sont réalisés, et les raisons pour lesquelles les décisions sont prises, de manière à rétablir la confiance du public. J'espère que c'est l'une des tâches ultimes qui sera entreprise.

Le président: Merci beaucoup de votre comparution. Tous mes voeux vous accompagnent.

M. Lenihan: Merci.

La séance est levée.

OTTAWA, Thursday, February 13, 2003

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

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

[*English*]

The Chairman: We are continuing our examination and report upon the present state of the domestic and international financial system and, in particular, our perspective to the Enron collapse, not Enron specifically but "Enronitis," as we call it.

We have two witnesses this morning. The first is from PricewaterhouseCoopers Canada. Mr. Kevin J. Dancey is CEO and Canadian senior partner. Good morning Mr. Dancey, nice to see you again. Welcome to the committee. I assume you have an opening statement.

OTTAWA, le jeudi 13 février 2003

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

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

[*Traduction*]

Le président: Nous poursuivons l'examen, afin d'en faire rapport, de la situation du régime financier canadien et international et plus particulièrement de la perspective canadienne sur la faillite d'Enron, et moins sur Enron que sur l'«Enronitite», si on peut dire.

Nous accueillons ce matin deux témoins. Le premier vient de PricewaterhouseCoopers Canada. M. Kevin J. Dancey est chef de la direction et associé principal au Canada. Bienvenue au comité. Je présume que vous avez une déclaration d'ouverture à faire.

Mr. Kevin J. Dancey, CEO, Canadian Senior Partner, PricewaterhouseCoopers Canada: I am pleased to appear before you today on behalf of PwC as you continue to examine the present state of the domestic and international financial system and Canadian perspectives of the Enron collapse.

We commend the committee for offering stakeholders this opportunity to voice their opinions on the important subjects of accounting standards, corporate governance and securities regulations. PwC takes its responsibilities to the investing public very seriously. Quality, integrity and excellence have been, and remain, our core values with respect to all services that we provide to clients.

Copies of my presentation have been provided to the committee in both official languages. At the completion of my remarks, I would be pleased to answer questions.

As a personal aside, during my career, I spent four years in the Canadian government, most recently from 1993 to 1995 as assistant deputy minister in the Department of Finance. At that time I enjoyed appearing before various committees, and I certainly look forward to it today.

The recent failure of Enron and other large U.S. companies rocked the capital markets. What happened at these high profile organizations has raised important questions about how these markets function, that is, questions about company executives, boards of directors, auditors, analysts, regulator and the media, all of whom are members of what I will refer to in this presentation as "the corporate supply chain."

In the weeks follows the Enron failure, much of the media and boardroom debate focused on who was to blame. However, the more important questions are those you have given us a forum to explore today. Can it happen again? Can it happen here? What can we do to prevent another failure and restore investor confidence and public trust?

Unfortunately, business failures will always occur, and risk taking will always be part of our free market system. However, we must acknowledge the impact of recent corporate failures on investors, and we must challenge each member of the corporate supply chain to assess what steps they can take to restore public trust and investor confidence.

PwC's recent publication, *Building Public Trust, The Future of Corporate Reporting*, a copy of which was supplied to each of you last summer, addresses this challenge. While time does not permit me to cover all the recommendations in the book, I will speak to the three key concepts — a spirit of transparency; a culture of accountability; and an unwavering integrity — that we believe every participant in the corporate supply chain must embrace.

M. Kevin J. Dancey, chef de la direction et associé principal canadien, PricewaterhouseCoopers Canada: Je suis heureux de comparaître devant le comité aujourd'hui au nom de PwC dans le contexte de votre étude du système financier canadien et international et des enseignements à tirer pour le Canada de la faillite d'Enron.

Nous sommes reconnaissants au comité de fournir aux parties concernées l'occasion de faire part de leurs vues sur les importantes questions que sont les conventions comptables, la gouvernance des sociétés et la réglementation du commerce des valeurs mobilières. PwC prend très au sérieux ses responsabilités envers le public investisseur — qualité, intégrité et excellence ont toujours été et demeurent les valeurs de base qui sous-tendent tous les services que nous offrons à nos clients.

Vous avez en main le texte de mon exposé dans les deux langues officielles. Une fois mon allocution terminée, je me ferai un plaisir de répondre à vos questions.

Sur une note personnelle, je signale que, pendant ma carrière, j'ai passé quatre ans dans l'appareil gouvernemental canadien, mon poste le plus récent ayant été celui de sous-ministre adjoint au ministère des Finances, de 1993 à 1995. À l'époque, j'ai eu le plaisir de comparaître devant divers comités, et c'est encore avec plaisir que je comparais aujourd'hui.

La récente faillite d'Enron et d'autres grandes sociétés américaines a sérieusement ébranlé les marchés financiers. La débâcle de ces organisations prestigieuses soulève de graves questions au sujet du fonctionnement de ces marchés, des questions sur les dirigeants d'entreprise, sur les conseils d'administration, sur les vérificateurs, les analystes, les organes de réglementation et les médias, qui sont tous membres de ce que j'appellerai, pour les fins de mon exposé, la «chaîne de production de l'information financière».

Dans les semaines qui ont suivi la faillite d'Enron, les discussions, dans les médias et dans les conseils d'administration, ont tourné essentiellement autour de la question de savoir qui était à blâmer. Cependant, les vraies questions, les plus importantes, sont celles que vous nous donnez aujourd'hui l'occasion d'aborder. Cela peut-il arriver encore? Cela peut qu'il arriver ici? Et que pouvons-nous faire pour prévenir un autre Enron et restaurer la confiance des investisseurs et du grand public?

Malheureusement, il y aura toujours des faillites d'entreprise; le risque fait partie intégrante de notre régime de libre marché. Nous nous devons cependant de prendre acte de l'impact des récentes faillites de grandes entreprises sur les investisseurs et exiger de tous les maillons de la chaîne de production de l'information financière qu'ils déterminent ce qu'ils doivent faire pour ranimer la confiance des investisseurs et du public en général.

Un ouvrage récent de PwC, *Restaurer la confiance des marchés*, dont on a remis un exemplaire à chacun de vous l'été dernier, porte sur ce défi. Les contraintes de temps ne permettent pas d'aborder toutes les recommandations contenues dans cet ouvrage, mais je parlerai des trois principes de base: un climat de transparence, une culture de responsabilisation et une intégrité sans faille, que doivent faire leurs tous les maillons de la chaîne.

My presentation today will look at each of these concepts and its role in shaping the future of corporate reporting. As a representative of one of the country's leading chartered accountancy firms, I will focus on our role as auditors and how we can be part of that solution.

I will begin by, first, reviewing the major regulatory developments of the past year and our thoughts on their impact. Second, I will identify improvements to our corporate reporting model that PwC believes are necessary. Finally, I will look at the challenge of what we call the "expectations gap" — the gap between what the public perceives we do when we perform an audit and what accounting and auditing standards actually require us to do.

Since the Enron debacle, regulatory bodies on both sides of the U.S.-Canadian border and in many other parts of the world have strengthened their rules and guidelines to demand greater accountability from management, boards of directors, auditors and analysts. In Canada, as David Smith of the CICA has told you, many of these developments were already on the table before Enron. The magnitude of Enron's collapse simply accelerated their finalization.

Last summer, the Canadian Securities Administrators, the Office of Superintendent of Financial Institutions and the CICA announced the creation of a new independent Canadian public oversight board for auditors of public companies. The new body, called the Canadian Public Accountability Board, headed by Gordon Thiessen, former Governor of the Bank of Canada, will conduct more frequent and rigorous inspections of auditors, enforce tougher independence rules for auditors, ensure regular lead partner rotations for public company audits, demand second partner review of all public company audits, and enforce new quality control requirements.

PwC fully supports and welcomes the changes put in place by the Canadian Public Accountability Board. Canada is already recognized as having a strong set of standards in place for public company audits. In today's world, however, the Canadian Public Accountability Board represents an appropriate balance between public oversight on the one hand and self-regulation on the other.

What is is also interesting, and some find remarkable, is that, unlike the approach south of the border, this regime, with all its federal-provincial jurisdictional issues, will be put in place by way of contract and agreement with the major firms responsible for performing public audits without any legislation.

Last summer, the Sarbanes-Oxley Act was signed into law in the U.S. In January of this year, we saw the translation of the act's intentions in actual rules enforceable by the Securities and Exchange Commission, the SEC. Once all of the provisions are in

Je vous parlerai aujourd'hui de chacun de ces principes et de leur rôle dans l'évolution des rapports des entreprises. En tant que porte-parole d'un des plus grands cabinets d'experts-comptables du Canada, je me concentrerai sur notre rôle de vérificateurs et sur les solutions que nous proposons.

Je commencerai par donner un aperçu des grandes interventions sur le plan de la réglementation dans l'année écoulée et de leurs répercussions. Je vous ferai ensuite part des modifications qu'il faut, selon nous, apporter aux modèles de communication de l'information financière des entreprises et, enfin, j'aborderai la question de l'écart entre ce que le public attend de nous en tant que vérificateurs et ce que les conventions comptables exigent en fait de nous.

Depuis la débâcle d'Enron, les organismes de réglementation canadiens et américains, et bien d'autres dans le reste du monde, ont renforcé leurs règles et lignes directrices pour exiger une meilleure reddition des comptes de la part de la direction des entreprises, des conseils d'administration, des vérificateurs et des analystes. Comme vous l'a dit David Smith de l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA), au Canada, une bonne partie de ces modifications était déjà envisagée avant même la faillite d'Enron. L'ordre de grandeur de cette faillite n'a fait que précipiter le mouvement.

L'été dernier, les Autorités canadiennes en valeurs mobilières, le Bureau du surintendant des institutions financières et l'ICCA ont annoncé la création d'un nouvel organe canadien indépendant de contrôle public des vérificateurs des sociétés ouvertes. Ce nouvel organisme, le Conseil canadien sur la reddition de comptes, dirigée par l'ancien gouverneur de la Banque du Canada, Gordon Thiessen, va mener des inspections plus fréquentes et rigoureuses des vérificateurs, faire observer des règles plus strictes en matière d'indépendance des vérificateurs, et veiller à la rotation des associés responsables de la vérification des sociétés ouvertes, prévoir la révision obligatoire par un deuxième associé du dossier de vérification de toutes les sociétés ouvertes et veiller au respect de nouvelles exigences en matière de contrôle de la qualité.

PwC souscrit sans réserve aux changements apportés par le Conseil. Le Canada a la réputation d'appliquer déjà des normes rigoureuses à l'égard de la vérification des sociétés ouvertes. Dans le contexte actuel, le Conseil représente le juste milieu entre le contrôle public, d'une part et l'autoréglementation, d'autre part.

Ce qui est aussi intéressant, et que certains trouvent même carrément remarquable, c'est le fait que, contrairement à ce qui se passe au sud de la frontière, en dépit des problèmes de compétences fédérales-provinciales, ce régime sera institué par la voie de conventions et d'ententes avec toutes les grandes entreprises de vérification, sans intervention législative.

C'est aussi l'été dernier que la Loi Sarbanes-Oxley a été promulguée aux États-Unis, et en janvier dernier, la Securities and Exchange Commission, la SEC, a publié les règles qui concrétisent cette loi. Une fois toutes les dispositions établies, la loi Sarbanes-

place, Sarbanes-Oxley will bring about fundamental changes to how audit committees, management, lawyers, analysts and auditors conduct themselves.

There are a few key points that I would like to address today regarding the importation of portions of this law into Canada. Sarbanes-Oxley prohibits auditors of public companies from providing certain non-audit services to those same clients, including internal audit outsourcing services and financial information systems design and management functions. Other services are permitted if approved by the audit committee.

PwC agrees with these new regulations, which strike the appropriate balance between the needs for auditors to be perceived as independent with the fact that many of the services we provide to our audit client, such as tax and risk management and control services, directly support the performance of the highest quality audit.

While we believe there are elements of Sarbanes-Oxley that could be imported to Canada, such as CEO and CFO certification and pre-approval of non-audit services, we also believe that Canada should not react in a knee jerk way to adopt all of these U.S. rules. We need to be thoughtful in our actions and develop a response that speaks to the unique needs of Canadian marketplace — a response that considers and serves the interests of both the small issuers, who make up a significant part of our community in Canada, and market investors.

The Canadian response also needs to minimize any potential regulatory overlap between the U.S. and Canada. Many of Canada's largest public companies are listed in both Canada and the U.S. As such, these companies are regulated not only in Canada, but also by the SEC. Moreover, it is proposed that PwC Canada, as their auditors, will also be subject to oversight, inspection and discipline by U.S. regulators at the same time as we are regulated by the new Canadian Public Accountability Board and other Canadian regulators. The challenge for Canada is to work with the U.S. regulators so that our regulatory regime in Canada is not only effective but also cost effective and efficient, that is, reduce the overlap in regulation by the two countries.

Sarbanes-Oxley, the Canadian Public Accountability Board and the new independence rules proposed by the CICA will no doubt contribute to better financial practices both here and south of the border. Ultimately, increasing public trust, restoring stability to our capital markets and preventing another Enron will not come solely through increased regulation.

To restore investor confidence and restore public trust, PwC believes there is significant room for improvement to our corporate reporting model, particularly with respect to the transparency of financial information. Information, as we all know, is the lifeblood of the capital markets. To make effective investment decisions, investors must be able to rely on the information companies put forth.

Oxley va radicalement transformer le comportement des comités de vérification, des avocats, des analystes et des vérificateurs.

Je voudrais aborder aujourd'hui quelques points importants concernant l'importation au Canada de certains éléments de cette loi. La Loi Sarbanes-Oxley interdit aux vérificateurs des sociétés ouvertes d'offrir certains services autres que des services de vérification aux mêmes clients, y compris les services d'impartition de la vérification interne, la conception de systèmes d'information financière et les fonctions de gestion. Certains autres services peuvent être offerts, sous réserve de l'autorisation du comité de vérification.

PwC est d'accord sur ces nouveaux règlements qui correspondent à un juste milieu entre la nécessité, pour les vérificateurs, d'être perçus comme indépendants et le fait que bon nombre des services que nous offrons à nos clients de vérification, comme la gestion fiscale et la gestion du risque et les services de contrôle, appuie directement la réalisation de vérifications de haute qualité.

Certains éléments de la Loi Sarbanes-Oxley pourraient certes être adoptés aussi au Canada, comme l'accréditation du chef de la direction et du chef des services financiers, mais nous pensons que le Canada doit cependant se garder de réagir avec précipitation et d'adopter en bloc les nouvelles règles américaines. Nous devons intervenir avec circonspection et adapter notre réponse aux besoins particuliers du marché canadien, une réponse qui sert les intérêts des petits émetteurs, qui constituent une bonne part du marché canadien, et ceux des investisseurs.

Il faut aussi chercher à minimiser le chevauchement des réglementations américaine et canadienne. Un bon nombre des entreprises canadiennes sont cotées à la fois au Canada et aux États-Unis et sont donc assujetties non seulement à la réglementation canadienne, mais aussi aux règles de la SEC. En outre, PwC Canada, en tant que vérificateur de certaines de ces entreprises, sera aussi assujetti au contrôle, à l'inspection et aux disciplines des autorités de réglementation américaines, et en même temps à la réglementation du nouveau CCRC et des autres instances de réglementation canadiennes. Le Canada doit donc collaborer avec les autorités américaines pour faire en sorte que la réglementation canadienne soit non seulement efficace, mais aussi rentable et rationnelle, et donc éliminer les contrôles redondants.

La Loi Sarbanes-Oxley, le Conseil canadien sur la reddition de comptes et les nouvelles règles d'indépendance proposées par l'ICCA contribueront certainement à l'amélioration des pratiques financières ici et aux États-Unis. Cependant, en dernière analyse, l'alourdissement de la réglementation ne pourra pas à lui seul rétablir la stabilité de nos marchés financiers et prévenir un autre épisode Enron.

Pour rétablir la confiance des investisseurs et le crédit des entreprises auprès du grand public, PwC estime nécessaire d'améliorer le modèle de présentation de l'information financière, et en particulier la transparence de celle-ci. Je n'apprends rien à personne en disant que l'information est la clé de voûte des marchés financiers. Les investisseurs doivent pouvoir se fier à l'information que leur communiquent les entreprises.

This information must be three things. It must be relevant, accurate and timely. In today's increasingly complex business world, the true drivers of a business's value are not just the annual or quarterly financial results. Intangible, non-financial factors are increasingly relevant to investor decision making.

PwC recently conducted a number of industry surveys, and in each we discovered significant gaps between what management said it finds important in running the company and what, by its own admission, it actually reports to the public.

The challenge for our corporate reporting model is to have public companies provide information that investors needs to fully understand financial performance, risks and, most importantly, value. Investors want substance, not form, and they are getting better ay distinguishing between the two.

Since Enron's collapse, numerous companies have fallen out of favour with analysts and investors alike due to complex structures and opaque accounting and reporting practices.

Accordingly, it is no longer enough for companies to simply provide financial measures of performance in accordance with GAAP. Investors need information on the non-financial measures as well.

In our book, *Building Public Trust, The Future of Corporate Reporting,* we propose a three-tiered approach to reporting. It begins with establishing global GAAP, then follows with a second tier of industry-specific standards to allow for apples-to-apples comparisons between similar companies in the same industry. Finally, the third tier in our vision for corporate reporting is company-specific information, that is, relevant information unique to the company such as management's view on the business and competitive environment.

The need for global GAAP is an important part of this solution. Generally accepted accounting principles vary around the world and, while Canadian GAAP is among the best in the world, PwC believes that a set of global generally accepted accounting principles should be established. Global standards that are principle-based rather than rule-based would enable investors to more easily and accurately compare the financial performance of any company in any industry. They would also allow companies access to the world's capital markets with less cost.

Finally, to facilitate adequate levels of disclosure in today's complex business environment, companies also need a new way to share information with stakeholders. PwC believes that the Internet is the next frontier for reporting, providing benefits for both businesses and investors. Extensible Business Reporting Language, also known as XBRL, will bring new efficiencies to the distribution of information. In the simplest terms, this Internet-based system tags relevant reporting information, including financial and non-financial information, explains its meaning and puts it in the proper context.

Cette information doit être pertinente et exacte et venir rapidement. Dans le monde de plus en plus complexe de l'entreprise, les véritables facteurs de la valeur d'une entreprise ne sont plus seulement les résultats financiers annuels ou trimestriels, car d'autres facteurs intangibles, non financiers, jouent un rôle croissant dans les décisions des investisseurs.

PwC a récemment mené plusieurs sondages qui nous ont permis de constater l'existence d'un écart notable entre les facteurs que la direction considère comme importants pour la gestion de l'entreprise et l'information qu'elle dit communiquer au public.

Il faut faire en sorte que les sociétés ouvertes fournissent l'information dont ont besoin les investisseurs pour bien saisir le rendement financier, les risques et, ce qui est le plus important, la valeur de l'entreprise. Les investisseurs se soucient de substance et non de forme, et ils sont de plus en plus conscients de la différence entre les deux.

Depuis la déconfiture d'Enron, beaucoup de sociétés ont perdu du galon auprès des analystes et des investisseurs en raison de la complexité de leur structure et de leurs rapports comptables et financiers hermétiques.

Par conséquent, il ne suffit plus aux entreprises de fournir des mesures financières du rendement suivant les principes comptables généralement reconnus, les PCGR. Les investisseurs ont besoin d'information sur les facteurs non financiers aussi.

Dans notre ouvrage, *Restaurer la confiance des marchés*, nous préconisons un modèle de communication de l'information financière à trois niveaux. Le premier niveau est constitué de PCGR à l'échelle mondiale. Le deuxième niveau est une série de normes sectorielles permettant de dresser des comparaisons entre entreprises du même secteur d'activité et le troisième est celui de l'information propre à chaque entreprise, comme l'opinion des dirigeants sur l'entreprise et la concurrence.

L'établissement de PCGR à l'échelle mondiale est un élément important de cette solution. Ces principes varient de par le monde, et si les PCGR canadiens figurent parmi les meilleurs, PwC estime néanmoins nécessaire d'établir des principes comptables généralement reconnus à l'échelle mondiale. L'adoption de normes mondiales reposant sur des principes et non sur des règles permettrait plus facilement aux investisseurs de faire des comparaisons et aux entreprises d'avoir accès aux marchés financiers mondiaux à moindres frais.

Enfin, pour permettre d'atteindre un niveau d'information suffisant dans le monde complexe de l'entreprise aujourd'hui, les sociétés doivent trouver de nouvelles façons de communiquer l'information financière aux intéressés. PwC pense qu'Internet sera le prochain nouveau mode de communication de l'information, formule avantageuse pour les entreprises comme pour les investisseurs. Le langage XBRL, pour eXtensible Business Reporting Language, va faciliter la diffusion de l'information. En termes simples, ce système reposant sur Internet étiquette l'information, financière et non financière, en explique la signification et la situe dans son contexte.

After corporate transparency, a second concept that PwC believes must be embraced by all members of the corporate supply chain is a culture of accountability. Providing information is not enough. It must be accompanied by a firm commitment by all market participants to the ideals of being accountable for their actions to all market participants. The roles, responsibilities and accountabilities of the parties in the corporate supply change are quite clear. Management must be accountable for producing relevant and reliable information and setting the tone at the top. Management must ensure that proper internal control systems are in place. Management must also make this information fully comprehensible to the board and the capital markets.

The board of directors or audit committee must ensure that management lives unto its obligation to prepare the company's financial statements with integrity and objectivity. These directors require a financial literacy and independence that allows them to assess the real implications of accounting judgments, policies and disclosures. They need to be ready and willing to ask the tough questions of both management and the auditors. PwC's directors' forums and our support of the Institute of Corporate Directors are just two examples of how PwC is assisting in the training and education of directors in Canada.

Auditors support both management and the audit committee in their role of providing assurance that the financial statements fairly present the company's financial position. I would like to pause for a moment on this point and ask you to consider our role as auditors in the context of something I mentioned in the introduction of this speech — the expectations gap.

A wide discrepancy exists between what the general public assumes that auditors provide — some form of guarantee or validation of the health and soundness of a company — and what current accounting and auditing standards actually require us to do, which is provide assurance that the financial statements present fairly the company's financial position. This expectations gap exists in a number of crucial areas that can have a huge impact on how a company's performance is perceived. These areas include detection of fraud, internal controls, health of a business or its business model, quality of reporting and transparency, or other non-financial operating disclosures.

Narrowing this expectations gap and delivering more of what investors expect from auditors will require a number of changes including expanding the scope of information upon which we provide an opinion, instituting new audit procedures, services and standards, and addressing all the issues set out in our book, *Building Public Trust, The Future of Corporate Reporting*.

Let us be clear: improving the corporate reporting model and narrowing this expectations gap are not the sole prerogative of auditors. Every member of the corporate supply chain will have views on what improvements need to be made to the corporate

Pour PwC, après la transparence, vient la culture de responsabilisation, que doivent adopter tous les maillons de la chaîne de production de l'information financière. Il ne suffit pas de fournir de l'information. Il faut que tous les intervenants du marché acceptent de rendre compte de leurs actes à tous les intervenants du marché. Les rôles, attributions et responsabilités de tous les maillons de la chaîne sont très clairs. Les dirigeants ont la responsabilité de produire de l'information pertinente et fiable et donnent le ton. Ils doivent veiller à l'établissement des systèmes de contrôle interne appropriés. Ils doivent aussi veiller à ce que l'information soit tout à fait intelligible pour le conseil d'administration et les marchés financiers.

Le conseil d'administration ou le comité de vérification doit s'assurer que les dirigeants s'acquittent de leur obligation de préparer les états financiers de l'entreprise avec intégrité et objectivité. Ces administrateurs doivent avoir les connaissances financières et l'indépendance indispensables pour apprécier la signification réelle des jugements, politiques et divulgations comptables. Ils doivent être disposés à poser des questions importantes aux dirigeants et aux vérificateurs. Nos forums à l'intention des administrateurs et l'appui que nous fournissons à l'Institut des administrateurs des corporations sont deux exemples parmi d'autres de la contribution de PwC à la formation et à l'éducation des administrateurs de sociétés au Canada.

Les vérificateurs aident les dirigeants et le comité de vérification dans leur fonction d'attestation de la description de la situation financière de l'entreprise dans les états financiers. C'est le moment opportun de vous demander de réfléchir à notre rôle sous l'angle de l'écart dont j'ai parlé entre les attentes du public et ce que nous sommes tenus de faire.

Il existe un écart important entre ce que le public en général attend des vérificateurs, soit une sorte de garantie ou d'attestation de la santé et de la sûreté financière d'une entreprise, et ce que les conventions actuelles en matière de comptabilité et de vérification exigent de nous, à savoir garantir que les états financiers donnent une image fidèle de la situation financière de l'entreprise. Cet écart touche un certain nombre de sujets cruciaux qui peuvent avoir des conséquences considérables pour la manière dont est perçue la performance financière d'une entreprise, sujets qui vont de la détection des fraudes aux contrôles internes en passant par la santé de la société ou de son plan d'entreprise, la qualité de l'information, la transparence et d'autres informations non financières.

Pour combler cet écart et répondre davantage aux attentes des investisseurs, il va falloir plusieurs changements, notamment élargir l'étendue de l'information sur laquelle nous rendons une opinion, instituer des procédures, conventions et services nouveaux en matière de vérification, régler tous les problèmes énoncés dans notre ouvrage, *Restaurer la confiance des marchés*.

Soyons bien clairs: le resserrement de l'écart entre les attentes et la réalité et l'amélioration de l'information sur les entreprises n'est pas la prérogative des vérificateurs. Chacun des éléments de la chaîne a quelque chose à dire sur les améliorations à apporter aux

reporting model, how much transparency is required, and what role auditors should play in providing assurance around any enhanced disclosures.

PwC's view is that the reporting model that we have today and the size of expectations gap is not conducive to restoring investor confidence and building public trust. Changes and improvements are required.

If we endeavour to narrow this gap, as PwC believes we should, it must be recognized that we will never be able to close it. An auditor can never deliver an absolute guarantee with respect to a company's set of financial statements; and fraud due to collusion will always be difficult to detect. Moreover, there is a cost-benefit aspect to this. What price are companies, directors and investors willing pay to obtain assurance around enhanced disclosures in any new reporting model?

Mr. Chairman, as we consider the expectations gap and steps that can be taken to narrow it, we must also consider the legal environment in which auditors currently operate. We operate in an environment where we can be put out of business and partners' personal assets are put at risk every time we perform a major public audit. It is particularly important to consider this point at a time when our civil liability is being extended through changes like those introduced in Bill 198 in Ontario. If we are to narrow the expectations gap, auditors will undoubtedly move into areas that are less certain, express opinions that are higher risk and, consequently, increase their exposure.

All businesses must operate within in appropriate liability framework. We expect to be financially accountable for our actions if we are negligent. However, in the interests of fairness, improving the corporate reporting model and narrowing the expectations gap, and reducing the risk that one or more of the Big Four remaining big accounting firms will go out of business, a development that would have a negative impact on our capital markets, we recommend consideration be given to, first, introducing proportionate liability into corporate and securities statutes. This would be in accordance with the conclusion of the Senate Banking Committee in its 1998 report regarding proposed amendments to the CBCA. Second, accountants should be allowed to avail themselves of full shield limited liability protection, LLP, status or, alternatively, to incorporate.

These changes would still leave accounting firms liable for their share of a plaintiff's loss, but would allow accountants, like the owners of most businesses, to protect their personal assets from risk of loss. Other countries, like Australia, are in the process of addressing this liability issue. We suggest Canada do the same.

modèles de présentation de l'information financière des entreprises, sur le degré de transparence requis et sur le rôle des vérificateurs à l'égard de toute divulgation accrue de l'information.

PwC estime que le modèle de présentation qui a cours de nos jours et l'ampleur de l'écart entre les attentes du public et la réalité de nos attributions nuisent au rétablissement de la confiance des investisseurs et du grand public, et que des changements et des améliorations sont donc nécessaires.

Pour réduire l'écart, PwC estime qu'il faut d'abord admettre qu'on ne pourra jamais le combler complètement. Un vérificateur ne pourra jamais fournir une garantie absolue au sujet des états financiers d'une entreprise, et la collusion sera toujours difficile à déceler. En outre, tout cela a un prix. Combien les entreprises, les administrateurs et les investisseurs sont-ils prêts à payer pour obtenir des garanties relativement à la plus grande divulgation de l'information dans un nouveau modèle de communication de l'information financière?

Monsieur le président, s'agissant de l'écart entre les attentes du public et les exigences de la réglementation, il faut aussi tenir compte du contexte juridique dans lequel doivent travailler les vérificateurs. Nous travaillons dans un contexte où, chaque fois que nous effectuerons une vérification publique d'envergure, nous risquons la faillite et où les biens personnels des associés sont exposés à un risque. C'est une réalité dont il importe d'être conscient, d'autant plus que notre responsabilité civile est accrue par la voie de modifications législatives comme celles contenues dans le projet de loi 198 en Ontario. Si nous voulons mieux répondre aux attentes des investisseurs et du public, les vérificateurs devront s'engager sur un terrain moins sûr, formuler des opinions qui présentent un plus grand risque d'erreur et, partant, s'exposer eux-mêmes un risque plus grand.

Toute entreprise doit fonctionner à l'intérieur d'un cadre de responsabilité approprié. Nous acceptons notre responsabilité financière en cas de négligence, mais, dans l'intérêt de la justice, de l'amélioration du modèle de communication de l'information financière et du resserrement de l'écart entre les attentes et les exigences de notre profession, et de la réduction du risque qu'un ou plusieurs des quatre grands cabinets d'experts-comptables qui restent fassent faillite — événement qui affecterait les marchés financiers —, nous recommandons qu'on envisage d'introduire la responsabilité proportionnelle dans les lois sur les sociétés et sur le commerce des valeurs mobilières. Cela concorderait avec les recommandations formulées par le comité sénatorial dans un rapport de 1998 sur les propositions de modifications de la LCSA. Deuxièmement, les comptables devraient pouvoir se prévaloir de la protection que confère le statut de société à responsabilité limitée ou se constituer en société.

Les cabinets d'experts-comptables demeureraient responsables de leur part de la perte d'un plaignant, mais les comptables, comme les propriétaires de la plupart des entreprises, pourraient protéger leurs biens personnels. D'autres pays, notamment l'Australie, se penchent sur cette question de la responsabilité, et nous proposons que le Canada en fasse autant.

Mr. Chairman, committee members, without a doubt, transparency and accountability are key to ensuring the smooth and efficient operation of our financial markets. In the end, both rely on people with integrity. It is on this subject of integrity that I would like to conclude my comments today.

Monsieur le président, mesdames et messieurs les membres du comité, il ne fait aucun doute que la transparence et la responsabilité sont essentielles pour assurer le bon fonctionnement de nos marchés financiers, mais, en dernière analyse, les deux dépendent de l'intégrité des personnes en cause. Je voudrais conclure mon intervention sur cette question.

Rules, regulations, best practices, a changing legal environment and state of the art technology cannot ensure that another Enron will not happen. We cannot expect to completely fix the problem with regulations. Integrity and doing the right thing cannot be legislated. We must be able to put our faith in the integrity of the CEOs, the analysts, the auditors, the regulators and the boards of directors. Integrity, therefore, should be a determining factor in selecting individuals for key positions at every point along the corporate supply chain.

Les règles, les règlements, les pratiques exemplaires, l'évolution du contexte juridique et les technologies les plus modernes, rien de tout cela ne peut garantir qu'on pourra éviter un autre Enron, et nous ne devons pas nous imaginer pouvoir régler le problème à jamais par l'imposition de règlements. L'intégrité et le sens moral ne sont pas affaire de loi. Or, nous devons être en mesure d'avoir foi dans l'intégrité des dirigeants d'entreprise, des analystes, des vérificateurs, des autorités de réglementation et des conseils d'administration. L'intégrité doit donc être un facteur déterminant dans le choix des personnes qui occupent des postes clés à toutes les étapes de la chaîne de production de l'information financière.

For auditors, this means striving for the highest quality audit and communicating our best judgment, no matter how unpopular to management or the board of directors.

Pour les vérificateurs, cela signifie viser la plus haute qualité dans la vérification et communiquer notre opinion éclairée, qu'elle soit bienvenue ou non, aux dirigeants ou au conseil d'administration de l'entreprise.

Because of these recent corporate failures, the capital market system is receiving the scrutiny it has always deserved. The need for good corporate governance has received much needed attention. The general public, mainstream media and lawmakers have a heightened awareness of corporate governance issues. CEOs and boards, and we know this from the many meetings we have held with our clients over the past year, are assessing their corporate governance policies.

À cause des récentes faillites de grandes sociétés, le système des marchés financiers et la saine gouvernance des entreprises reçoivent enfin l'attention qui a trop longtemps manqué. Le grand public, les médias de masse et les législateurs sont maintenant plus sensibilisés aux problèmes de gouvernance. Les présidents-directeurs généraux et les conseils d'administration revoient leur politique de gouvernance. Nous l'avons appris dans les nombreuses réunions que nous avons eues avec nos clients depuis un an.

Let me sum up the key points that I have made today as they relate to auditors in the accounting profession.

First, the increased focus on regulation in the last year is welcomed but increased regulation is not the only answer. Second, improvements need to be made in the corporate reporting model, specifically with respect to transparency. Third, as improvements are made the corporate reporting model, auditors have key role to play in narrowing what I have referred to as the expectations gap. Finally, regardless of stronger regulations and a more informed public, the keys to preventing another failure the size and scope of Enron lie in a collective effort across the corporate supply chain to embrace a culture of transparency accountability and utmost integrity.

Permettez-moi de résumer mes propos sur les vérificateurs et la profession comptable.

Le surcroît d'attention porté à la réglementation depuis un an est une bonne chose, mais l'alourdissement de la réglementation n'est pas une panacée. Deuxièmement, il faut améliorer la communication de l'information financière, particulièrement sur le plan de la transparence. Dans ce contexte, les vérificateurs peuvent grandement contribuer à réduire l'écart entre les attentes du public et les exigences de leur profession. Enfin, abstraction faite du renforcement des règlements et d'une meilleure information du public, pour prévenir une autre faillite de la taille et de la portée de celle d'Enron, il va falloir un effort collectif de toute la chaîne de production de l'information financière pour embrasser une culture de transparence, de responsabilisation et d'intégrité sans faille.

I would be pleased to answer any questions.

Je me ferai un plaisir de répondre à vos questions.

Senator Angus: Mr. Dancey, congratulations on a very comprehensive statement and the book that you have sent to us all. It is an excellent way to get the message out.

Le sénateur Angus: Monsieur Dancey, je vous félicite de votre exposé très complet et du livre que vous nous avez fait parvenir. C'est une excellente façon de faire passer votre message.

Mr. Dancey: It tries to set out a framework.

M. Dancey: Il s'agit de dresser un cadre.

Senator Angus: My first question is on the lips of many Canadians, and it probably is not one you are expecting this morning. You talk of the "Big Four." I used to hear of the "Big

Le sénateur Angus: Ma première question brûle les lèvres de bien des Canadiens, et il est probable que vous ne vous y attendez pas ce matin. Vous avez parlé des quatre grandes firmes

Eight." There were mergers. Always the name "Arthur Andersen" was in that list of the top, huge accounting firms in the world. Now we are here talking about Enron and one of the effects, like to or not of Enron, was the absolute annihilation of one of the great accounting firms of the world. How could this happen?

Mr. Dancey: The meltdown of Andersen was most unfortunate, and, in my personal view, it was not warranted. It resulted because someone shredded some documents. That was the ultimate cause of the downfall of Andersen. It still seems kind of shocking to me that that one event could cause the downfall of an entire company, both within the U.S. and around the world, destroying many people's personal lives. It was a reaction within the U.S. The U.S. Justice Department brought a suit against Andersen and once that happened, it just unravelled.

Senator Angus: As the CEO of the next-largest accounting firm, it must have sent shivers down your spine and those of your partners to see that it could happen in such a comprehensive way.

Mr. Dancey: In terms of our business, our reputation is our biggest asset. Once you lose your reputation in this business, it is basically game over. That is why, within all the firms and certainly within ours, there is a heavy emphasis on quality.

Senator Angus: Moving along, I would like to focus on what you called the need for uniformity in reporting standards. You called for global GAAP, as opposed to Canadian or U.S. GAAP. You stressed those should be principle based, as opposed to rule based, and I wondered if you were taking a shot at the American system. Could you explain?

Mr. Dancey: To say principle based versus rule based is sometimes a bit glib. There is no doubt that the U.S. system has principles. The problem is that the U.S. has come up with so many interpretations to define what those principles mean, that they have almost lost sight of the fact that these are principles. Principles only work as principles when they are interpreted as such. In the U.S., they have looked to the rules and said it is the rules that govern, as opposed to the principles. That just does not work. However, I am hopeful. We have Bob Herz, who is in charge of FASB in the U.S. looking into this whole question.

As to European developments, I believe that we are in a movement towards a global GAAP. This is important to the international community, because many companies are global and it is inefficient, costly and confusing when people see earnings numbers that look different depending on which GAAP is used.

Senator Angus: As a committee, we have run into this issue of a rule-based versus a principle-based approach, not just in dealing with corporate governance and accounting standards, but more particularly in respect of the supervision of banks and financial institutions, from a regulatory point of view. Our understanding from the evidence we have heard over the last number of years in

comptables. Autrefois, j'entendais parler des huit grandes firmes. Il y a eu des fusions. Toujours, le nom d'Arthur Andersen figurait parmi les plus grandes firmes comptables du monde. Nous sommes en train de discuter d'Enron, et, que cela plaise ou non, l'un des effets de cette faillite a été l'annihilation totale d'une des grandes firmes comptables du monde. Comment cela a-t-il pu se produire?

M. Dancey: La déconfiture d'Andersen a été très regrettable et, à mon avis, injustifiée. On en est arrivé là parce que quelqu'un a détruit des documents. Cela a été la cause ultime de la chute de la firme. Il me semble toujours scandaleux qu'un seul incident ait entraîné la chute de toute une entreprise présente aux États-Unis et dans le monde entier, détruisant du même coup la vie de bien des gens. Cela s'explique par une réaction des États-Unis. Le département de la Justice des États-Unis a intenté des poursuites contre Andersen, après quoi les événements se sont enchaînés.

Le sénateur Angus: À titre de chef de la direction de la firme comptable qui se classait au deuxième rang, cela a dû vous faire froid dans le dos, à vous et à vos associés, de voir qu'on pouvait en arriver là.

M. Dancey: Dans notre secteur d'activité, la réputation est l'actif le plus précieux. Une fois qu'on a perdu sa réputation, tout est fini, pour ainsi dire. C'est pourquoi dans toutes les entreprises, et certainement dans la nôtre, on insiste énormément sur la qualité.

Le sénateur Angus: Pour passer à autre chose, je voudrais m'attarder à ce que vous avez appelé la nécessité de l'uniformité des normes de rapport. Vous avez réclamé des PCGR mondiaux, plutôt que des PCGR canadiens ou américains. Vous avez souligné que les normes devaient reposer sur des principes plutôt que sur des règles, et je me demande si vous lanciez des pointes au système américain. Pourriez-vous expliquer?

M. Dancey: L'opposition entre principes et règles est parfois un peu facile. Et il ne fait aucun doute que le système américain a des principes. Le problème, c'est que les États-Unis ont donné tant d'interprétations pour définir le sens de ces principes qu'ils ont presque perdu de vue le fait qu'il s'agissait de principes. Les principes ne jouent le rôle de principes que lorsqu'ils sont interprétés comme tels. Aux États-Unis, on a considéré les règles et dit que ce sont les règles qui comptaient, plutôt que les principes. Cela ne peut pas marcher. J'ai espoir, cependant. Bob Herz, qui est responsable du FASB, aux États-Unis, étudie toute cette question.

Quant à ce qui se passe en Europe, je crois qu'il se dessine un mouvement vers des PCGR mondiaux. Cela est important pour la communauté internationale, car bien des entreprises ont une portée mondiale, et il est inefficace, coûteux et troublant de présenter les données sur les gains différemment selon les PCGR utilisés.

Le sénateur Angus: Notre comité a déjà été confronté à cette question des règles et des principes non seulement à propos de la gestion des sociétés et des normes comptables, mais plus particulièrement à propos de la surveillance des banques et des institutions financières, sous l'angle de la réglementation. D'après les témoignages que nous avons recueillis ces dernières années à

dealing with the bank situation is that it is very difficult to reconcile a system internationally as long as the Americans are there with their preoccupation and focus on minute rules. We hear in the U.K. that this is bad and they would rather have the judgment-based approach.

Given the culture south of the border and their general approach to life, how could we can to a global GAAP of the type you suggest? Are we just dreaming in colour?

Mr. Dancey: I do not think we are dreaming in colour. I think much depends on the people who are in the various positions in the U.S. who are driving the agenda. Bob Herz, who is in charge of FASB, and who used to be a former partner of mine, has this high on his radar screen. He sees it as an important thing to do. It will not be easy. However, if you look at a number of the ongoing changes, you will see that there is starting to be more convergence on a piecemeal basis, one by one. I am hopeful we will eventually get there.

[*Translation*]

Senator Hervieux-Payette: I think that your brief is a high quality document, and this committee will have to hang on to several ideas in it.

A fairly important question is this. Several years ago, we used to hire audit firms, and pay them a certain amount of money for their work. For a number of years now, we have been calling for tenders, so there is price competition. Does this have an impact of the quality of audits?

[*English*]

Mr. Dancey: I heard the last part of the question. Does the price of an audit impact on the quality of an audit?

Senator Hervieux-Payette: Does it impact when you bid on a contract?

Mr. Dancey: As we approach proposals these days, we are not bidding on the basis of price, in the sense of trying to be a low-cost bidder in this business. When you look at our kind of business model and what we have to do in today's world, an audit takes a lot of time and effort. The scope of the audit is expanding. Our approach is to bid and propose, based on quality, scope and the level of assurance we can give the audit committee and the board of directors.

[*Translation*]

Senator Hervieux-Payette: You talked about principles. When those principles are implemented, the deeper you go in the details, the higher the costs for the customer. When do we cease to be exposed to reasonable risks in an audit? You take a sample and check if all the documents are in the file. How can a director on a board make sure he or she gets a high quality report for the price that is paid?

propos de la situation des banques, il est très difficile d'établir un système international tant que les Américains insistent sur leurs règles minutieuses. On nous a dit que, au Royaume-Uni, cela est déplorable et qu'on préférerait une approche fondée sur le jugement.

Étant donné la culture des Américains et leur approche générale de la vie, comment pourrions-nous adopter des PCGR mondiaux semblables à ce que vous proposez? Sommes-nous en train de rêver en couleurs?

M. Dancey: Je ne crois pas que nous rêvions en couleurs. Cela dépend en grande partie des titulaires des différents postes aux États-Unis. Ce sont eux qui sont les maîtres du programme. Bob Herz, qui dirige le FASB et qui a été l'un de mes associés, accorde une grande priorité à la question. Pour lui, c'est une chose importante. Ce ne sera pas facile. Toutefois, à considérer un certain nombre de changements en cours, il émergera peu à peu une convergence plus nette, élément par élément. J'ai bon espoir que nous y parviendrons.

[*Français*]

Le sénateur Hervieux-Payette: Je pense que le mémoire est de très haute qualité. En effet, plusieurs des idées de votre mémoire devront être retenues par notre comité.

Une question tout de même d'importance est la suivante. Il y a plusieurs années, on engageait des firmes de vérificateurs et on payait les honoraires. Depuis un certain nombre d'années, on procède par appel d'offres, ce qui implique une compétition dans le prix de la vérification. Cela a-t-il un impact sur la qualité de la vérification?

[*Traduction*]

M. Dancey: J'ai entendu la dernière partie de la question. Le prix d'une vérification influe-t-il sur sa qualité?

Le sénateur Hervieux-Payette: Y a-t-il des répercussions lorsque vous devez répondre à un appel d'offres?

M. Dancey: Lorsque nous présentons des propositions, par les temps qui courent, l'élément fondamental n'est pas le prix, en ce sens que nous n'essayons pas de proposer le prix le plus bas. Étant donné notre modèle d'entreprise et les exigences du monde d'aujourd'hui, une vérification demande beaucoup de temps et d'efforts. Les vérifications ont une portée de plus en plus grande. Notre approche consiste à faire une offre en mettant l'accent sur la qualité, la portée de la vérification et le degré d'assurance que nous pouvons donner au comité de vérification et au conseil d'administration.

[*Français*]

Le sénateur Hervieux-Payette: Vous avez parlé de principes. Dans l'application des principes, plus on va en détail, évidemment, plus il en coûtera au client. À quel moment cessons-nous d'être sujet à un risque raisonnable dans la vérification? Vous prenez des échantillons, vérifiez si toutes les pièces sont dans les dossiers. Comment un membre du conseil d'administration peut-il s'assurer d'obtenir un rapport de haute qualité pour le prix payé.

[*English*]

Mr. Dancey: That is part of the challenge of the audit firm. The audit firm really sits in an interesting position. The audit firm has to work with management in auditing management's financial statements. We also have to work with and support the audit committee, so the audit committee can carry out its function. As to the processes that we go through in our audit, there is probably more engagement now of the audit committee. We make sure that the audit committee understands the scope of what we have done, the different approaches that could have been taken in the statements, and our opinion as to the preferred approach. What you are seeing is more dialogue between the audit firms and the audit committees to help and support the audit committees carry out their obligation to oversee this process on behalf of the shareholders.

We live in a complex world with many complex businesses. Business has become very complex, with derivatives, financial engineering, et cetera. That role of supporting both management and the audit committee is an ongoing challenge for audit firms.

[*Translation*]

Senator Hervieux-Payette: Let us talk about the role of the chairman of the audit committee as a director on the board concerning internal and external audits. In your brief, you talked about restricting the liability of external auditors and letting accountants limit their legal liability. How could this be done? To whom could analysts and investors turn in a case like Enron's, when the chairman of the audit committee accepts audited financial statements and recommends them to the board? Internal auditors provide the data, and external auditors work from that. In that context, how could we sort out who is ultimately responsible?

[*English*]

Mr. Dancey: The approach I would take, and certainly the approach taken in our book, is that if the ultimate end goal is to restore public trust and increase investor confidence, many different players participate in that. It starts with the management who produce the statement, the board and the audit committee that oversees it. The auditors, the analysts, the media and the information distributors all have a role to play. Many different players have roles in it. It is not just one person or one element of that corporate reporting supply chain that is the one that has accountability. Each is accountable for its piece of it and each is accountable to each other in making sure that the right information gets out.

[*Traduction*]

M. Dancey: Cela fait partie du défi que le cabinet de vérification doit relever. Il occupe une position intéressante. Il doit travailler avec la direction pour vérifier ses états financiers. Il doit aussi travailler avec le comité de vérification et le soutenir pour qu'il puisse s'acquitter de sa fonction. Quant à la démarche suivie dans notre vérification, il est probable que le comité de vérification y participe maintenant davantage. Nous nous assurons que le comité de vérification comprend la portée de notre travail, les approches diverses qu'on peut adopter dans les états financiers et notre opinion sur l'approche à privilégier. Il y a donc un dialogue plus soutenu entre les cabinets de vérification et les comités de vérification pour aider et soutenir ces derniers, qui doivent surveiller le processus au nom des actionnaires.

Nous vivons dans un monde complexe où les entreprises complexes sont nombreuses. L'entreprise est devenue très complexe, avec ses instruments dérivés, l'ingénierie financière, et cetera. Pour les cabinets de vérification, c'est un défi constant de jouer ce rôle de soutien auprès de la direction et du comité de vérification.

[*Français*]

Le sénateur Hervieux-Payette: Parlons du rôle du président du comité de vérification en tant que membre du conseil d'administration par rapport à la vérification interne et à la vérification externe. Dans votre mémoire vous parliez de limiter la responsabilité des vérificateurs externes et de permettre aux comptables de limiter leur responsabilité sur le plan légal. De quelle façon cela pourrait-il se faire? Vers qui se tourneront les analystes ou les investisseurs dans une situation telle Enron, par exemple, lorsque le président du comité de vérification accepte et recommande au conseil d'administration les états financiers vérifiés? Vous avez l'interne qui fournit les données et le vérificateur externe qui prend ces échantillons. Dans cette optique, comment peut-on départager et savoir à qui appartient la responsabilité finale?

[*Traduction*]

M. Dancey: L'approche que je préconiserais, et celle qui est décrite dans notre ouvrage, est que, si l'objectif ultime est de rétablir la confiance du public et d'accroître celle des investisseurs, de nombreux protagonistes doivent intervenir. Cela commence par la direction qui produit l'état financier, le conseil d'administration et le comité de vérification qui exerce une surveillance. Les vérificateurs, les analystes, les médias et les diffuseurs d'information ont tous un rôle à jouer. De nombreux protagonistes différents ont également un rôle. La reddition des comptes n'est pas l'affaire d'une seule personne ou d'un seul élément de la chaîne de production des rapports des sociétés commerciales. Chacun est responsable d'un élément et chacun a des comptes à rendre aux autres pour que la bonne information soit diffusée.

As we indicated in the book, there are different ways, such as the Internet and XBRL, for example, to communicate the information in such a way that investors and others can assimilate and analyze in a more effective and efficient manner than the paper-based formats that are used today.

Senator Hervieux-Payette: When the director, who chairs the auditing committee, does not agree with the internal auditor, and your external auditor is, of course, providing a fee for service, how do you resolve this?

Mr. Dancey: We do have issues that come up, and it happens a fair amount, where management may take one position and our view may be different from theirs. Sometimes that is resolved between the audit firm and management before it reaches the audit committee, and sometimes it is not resolved before it gets to the audit committee. On those occasions, you have to go through it with the audit committee to ensure that they understand both the position of management and the position of the audit firm; and then they have to make a decision. That is a tough position for directors to be in because, while directors vary in their levels of financial literacy, they often have to talk about tricky issues such as the interpretation of Generally Accepted Accounting Principles, GAAP. It can be tough on directors to perform that job.

Senator Meighen: I wanted to go back to an issue raised by Senator Angus, that is, global GAAP. Let me be provocative: I think you are dreaming in colour, at least when you envision that happening in our lifetime. I want you to tell me why I am wrong.

Would you also tell me, if there were global GAAP, would those allow for different practices of a so-called "minor nature?" For example, while attending a conference in Japan, I was astonished to find out what Japanese accountants considered to be cash. Would those kinds of exceptions continue under your global GAAP? Given the fact that the biggest capital market in the world is in the United States, how would you envision the global GAAP being anything other than the model the Americans want?

Mr. Dancey: I may be the eternal optimist, but I hope I am not dreaming in Technicolor. Over the last few years, we have seen changes in the U.S. view of things, the European view of things, and even of the Canadian view of things. Changes are being made that are bringing the principles closer together.

We can debate whether it will always be a journey as opposed to reaching an end point. You can never be at that end point because the principles keep evolving, but the journey will get us closer together.

Let us say that countries do come closer together on their concepts and interpretations and have more commonality regarding the principles. In my view, there will be exceptions — for example, for private companies in the local market regime and for smaller entities. However, when you think about the economic integration that is occurring around the world and the large,

Comme nous l'avons expliqué dans notre ouvrage, il y a différents moyens, comme Internet et le XBRL, de communiquer de l'information de telle façon que les investisseurs et d'autres personnes intéressées puissent l'assimiler et l'analyser de façon plus efficace qu'au moyen des documents papier utilisés aujourd'hui.

Le sénateur Hervieux-Payette: Lorsque l'administrateur qui préside le comité de vérification n'est pas d'accord avec le vérificateur interne et que le vérificateur externe est d'accord, bien entendu, puisqu'il est rémunéré pour son service, comment réglez-vous le problème?

M. Dancey: Il y a des problèmes qui surgissent, et assez souvent. La direction adopte une position, et notre point de vue est différent. Parfois, le différend est résolu entre le cabinet de vérification et la direction avant que le comité de vérification n'en soit saisi, mais pas toujours. Dans ces cas-là, il faut revoir la question avec le comité de vérification pour nous assurer qu'il comprend à la fois la position de la direction et celle du cabinet de vérification. Il lui appartient de prendre une décision. Ce n'est pas une situation facile pour les administrateurs parce que, même s'ils ne sont pas toujours tous très au fait des questions financières, ils doivent se saisir de problèmes compliqués comme l'interprétation des principes comptables généralement reconnus. Ce peut être un travail difficile pour les administrateurs.

Le sénateur Meighen: Je voudrais revenir à la question soulevée par le sénateur Angus, c'est-à-dire les PCGR mondiaux. Je vais vous provoquer un peu. Je pense que vous rêvez en couleurs, au moins lorsque vous envisagez que cela puisse se produire de votre vivant. Je voudrais que vous m'expliquiez pourquoi j'ai tort.

S'il existait des PCGR mondiaux, permettraient-ils des pratiques différentes de nature dite «mineure»? Par exemple, lorsque j'ai assisté à une conférence au Japon, j'ai été étonné d'apprendre ce que les comptables japonais considéraient comme des liquidités. Ce genre d'exception serait-il maintenu s'il existait des principes mondiaux? Étant donné que le plus grand marché des capitaux au monde est celui des États-Unis, comment pouvez-vous envisager que les principes mondiaux soient autre chose que le modèle souhaité par les Américains?

M. Dancey: Je suis peut-être un incorrigible optimiste, mais j'espère ne pas rêver en Technicolor. Au cours des dernières années, nous avons observé des changements dans la conception américaine des choses, la conception européenne et même dans la conception canadienne. Les changements apportés favorisent la convergence.

Il est possible de se demander si la démarche se prolongera ou si nous parviendrons jamais à un point final. Ce point final ne sera peut-être jamais atteint, car les principes évoluent sans cesse, mais notre démarche nous rapproche peut-être les uns des autres.

Mettons que les pays se rapprochent sur le plan des concepts et des interprétations et s'entendent davantage sur les principes. À mon avis, il aura des exceptions, par exemple pour les entreprises privées actives sur le marché local et pour les petites entités. Toutefois, quand on songe à l'intégration économique qui se produit dans le monde entier et aux grandes multinationales,

multi-national companies, whether listed in the U.K, in the U.S or in Germany, if there is to be any commonality among the different players in the same industry, the drive must be to achieve commonality in the major principles. As I said, I have confidence that the U.S. will move on some of these principles so that we will have commonality, and I think there has been some movement over the last year.

Senator Meighen: Who is driving this movement? Is it the accounting profession or the regulators?

Mr. Dancey: We have the IASB with Sir David Tweedie; we have FASB in the U.S., which is headed up by Bob Hertz; and we have other participants as well. There is a global initiative to try to bring this together. Of course, many European firms have to comply with the IASB standards by 2005. There are many global initiatives to bring it together.

Senator Meighen: In conclusion, you say that improvements need to be made in the corporate reporting models, specifically with respect to transparency.

How do you see improvements coming about? Our next witness will testify that the days of a profession's or an institution's self-regulation are possibly over, which, obviously, sends shifters up my spine as a lawyer. Do you believe that? Specifically, will it be the regulators or the profession that will make the improvements that you advocate in the corporate reporting the model?

Mr. Dancey: Let me deal with the point about the self-regulation. A firm such as PwC has given up much of our self-regulation. The Canadian Public Accountability Board is a national board that is not controlled by the accountants. Mr. Gordon Thiessen heads it up. That board will be doing quality reviews and establishing certain things that we have to do if we want to continue to audit public companies in Canada. The accounting oversight committee headed up by Mr. Tom Allen today sets accounting standards in Canada; and Mr. Jim Bailey heads up the auditing standards committee. Those are populated by many people who are not CAs and are practising in that profession. The standard setters in Canada, as they relate to what we do on a daily basis, are people from outside the CA profession. There are also certain provincial institutes that supposedly govern my profession.

Through contract and setting up the Canadian Public Accountability Board, we have given up much of our self-regulation.

Your second point was about who would make the improvements in the corporate reporting model? As I indicated, it is not the sole prerogative of the audit firms to do that. There needs to be other members within the corporate supply chain to do that

qu'elles soient rattachées au Royaume-Uni, aux États-Unis ou à l'Allemagne, si nous voulons qu'il y ait des éléments communs entre les différents joueurs dans une industrie donnée, il faut qu'il y ait une recherche de convergence sur les principes majeurs. Comme je l'ai dit, j'ai bon espoir que les États-Unis bougeront sur certains de ces principes pour que nous arrivions à des éléments communs et je crois même qu'il y a eu une certaine évolution depuis un an.

Le sénateur Meighen: Qui est à l'origine de cette évolution? La profession comptable ou les organismes de réglementation?

M. Dancey: Nous avons la Commission internationale des normes comptables, avec sir David Tweedie; nous avons le FASB aux États-Unis, qui est dirigé par Bob Hertz; il y a également d'autres participants. Il existe une initiative mondiale visant à assurer cette convergence. Bien entendu, de nombreux cabinets européens doivent se conformer aux normes de la Commission internationale des normes comptables d'ici 2005. Il y a beaucoup d'initiatives mondiales qui vont en ce sens.

Le sénateur Meighen: Pour conclure, vous dites qu'il faut apporter des améliorations dans les modèles de rapport des sociétés, notamment sur le plan de la transparence.

Selon vous, comment viendront ces améliorations? Notre prochain témoin nous dira que l'époque de l'autoréglementation pour les professions ou les institutions est peut-être révolue, ce qui, de toute évidence, donne froid dans le dos à l'avocat que je suis. Croyez-vous que nous en arriverons-là? Plus précisément, y aura-t-il des autorités de réglementation ou la profession apportera-t-elle les améliorations que vous préconisez dans le modèle de rapport des sociétés?

M. Dancey: Permettez-moi de revenir sur l'autoréglementation. Une entreprise comme PwC a renoncé à une grande partie de son autoréglementation. Le Conseil canadien sur la reddition des comptes n'est pas contrôlé par les comptables. C'est M. Gordon Thiessen qui le dirige. Il fera des contrôles de la qualité et établira des normes que nous devrons respecter si nous voulons continuer à vérifier des sociétés ouvertes au Canada. Le Comité de surveillance de la comptabilité dirigé actuellement par M. Tom Allen établit des normes comptables au Canada, et M. Jim Baily dirige le Comité des normes de vérification. Ces entités comptent de nombreuses personnes qui ne sont pas des experts-comptables et exercent cette profession. Au Canada, ceux qui établissent des normes sur nos activités quotidiennes ne sont pas des experts-comptables. Il y a également des instituts provinciaux qui sont censés régir ma profession.

Par des contrats, et en mettant sur pied le Conseil canadien sur la reddition des comptes, nous avons renoncé à une grande partie de notre autoréglementation.

Vous avez également demandé qui apporterait les améliorations dans le modèle de rapports des sociétés? Comme je l'ai dit, ce n'est pas la prérogative des seuls cabinets de vérification. D'autres membres de la chaîne de production des rapports des sociétés doivent intervenir.

There are examples in the block of companies that have taken transparency and disclosure to the next level. They thought they had good benefits for doing that. For example, Shell and what they have done around sustainability. The question is: What do they think will increase their shareholder value?

Senator Kroft: I would refer to the second page of your report. You mention three concepts, the second of which is a culture of accountability.

Then on page 5, I was intrigued by the statement in the third paragraph that PwC recently conducted a number of industry surveys and in each you discovered significant gaps between what management said that it finds important in running the company and what, by it is own admission, it actually reported to the public. Could you elaborate on the implications of that finding?

Mr. Dancey: Try to step back and think of the framework in the sense that the objective is to build public trust and restore investor confidence. To do that, investors need information that makes them understand the value in the business, the risks in the business and where the business is going.

Through these surveys that are outlined in the book, it looks as if management says what they find important in terms of running the business, and what the risks are in the business, is different from the information they give to investors. That leads to a gap. If you want to build public trust and restore investor confidence, clearly a piece of that must be making sure the investors have the information they need to make their decisions.

Senator Kroft: That is what I thought. We are talking about lower case "gap," rather than the upper case "GAAP," just so we are not confused. What is there in the way of accounting principles, or in the legal and regulatory environment, that will close that gap? Investors would certainly like to know what is important to management, because that is what will determine whether the company is successful or not.

I would like you to tell me what there is in what we are trying to do in a regulatory and legislative fashion that is focussing on making sure that the companies tell us what is really important. The fact that what they tell us may be accurate or not is a different issue.

Mr. Dancey: I think there are two issues. One is the type of information, the level of information and the transparency around the information that companies report. The second aspect is the need for assurance that the information is correct and the company is doing what it says it will do.

It is not the accounting profession on its own that will make it happen. As I indicated in the paper, it is not the sole prerogative of auditors to change the corporate reporting model and get to this level. There are examples in the book of various companies who have done various things. We talk about three tiers of corporate reporting; global GAAP being the base, with some common industry standards being the second level and then company-specific standards being the third tier.

Il y a des exemples de sociétés qui ont porté la transparence et la divulgation à un niveau supérieur. Elles y voyaient de bons avantages. Prenons par exemple Shell et ce qu'elle a fait pour la durabilité. La question qui se pose et la suivante: d'après elle, qu'est-ce qui augmentera la valeur pour l'actionnaire?

Le sénateur Kroft: Je me reporte à la deuxième page de votre rapport. Vous y parlez de trois notions, dont la deuxième est celle de culture de la reddition des comptes.

Puis, à la page 5, j'ai été intrigué par le troisième paragraphe, où il est dit que PwC a récemment mené un certain nombre de sondages dans l'industrie, et que chaque sondage a fait ressortir d'importants écarts entre ce que la direction juge important pour diriger l'entreprise et ce que, de son propre aveu, elle signale au public. Pourriez-vous expliquer les conséquences de cette conclusion?

M. Dancey: Essayez de prendre du recul et de songer au cadre d'ensemble, en ce sens que l'objectif est d'inspirer confiance au public et de rétablir la confiance de l'investisseur. Pour cela, les investisseurs ont besoin d'une information qui leur permet de comprendre la valeur de l'entreprise, ses risques et son orientation.

D'après les sondages dont il est question dans le livre, on dirait que la direction soutient que ce qui lui semble important pour diriger l'entreprise et savoir quels sont les risques est différent de l'information donnée aux investisseurs. C'est ainsi qu'un écart se creuse. Si on veut renforcer la confiance du public et rétablir celle de l'investisseur, il faut assurément veiller à ce que les investisseurs aient l'information nécessaire pour prendre leurs décisions.

Le sénateur Kroft: C'est ce que je pensais. Il s'agit bien de l'écart plutôt que des principes comptables généralement reconnus. Que peut-on trouver dans les principes comptables ou bien dans le contexte de juridique et réglementaire pour combler l'écart? Les investisseurs souhaiteraient certainement savoir ce qui est important pour la direction, car c'est ce qui déterminera la réussite ou l'échec de l'entreprise.

Pourriez-vous me dire ce que nous essayons de faire sur le plan de la réglementation et de la législation pour faire en sorte que les entreprises nous disent ce qui est vraiment important? Quant à l'exactitude de ce qu'elles nous disent, c'est une autre question.

M. Dancey: Selon moi, il y a deux questions. La première est le type d'information, le niveau d'information et la transparence des renseignements que les entreprises communiquent. La deuxième est la nécessité d'avoir l'assurance que l'information est exacte et que l'entreprise fasse effectivement ce qu'elle dit qu'elle va faire.

Ce n'est pas la profession comptable qui peut à elle seule faire bouger les choses. Comme je l'ai expliqué dans le document, ce n'est pas la prérogative des seuls vérificateurs de modifier le modèle de rapport des sociétés et d'intervenir à ce niveau. Il y a dans l'ouvrage des exemples de diverses sociétés qui ont pris différentes mesures. Nous parlons de trois niveaux de rapport des sociétés; les PCGR mondiaux sont la base, les normes courantes de l'industrie sont le deuxième niveau et les normes propres à l'entreprise sont le troisième.

In the book there are examples of companies that have moved in that direction. They feel they get better value for that in the sense that there is a better understanding of the entity. That is reflected in the interest in the company and the capitalization in the company.

Senator Kroft: Would you give us some specific examples of something management finds important that is not included in the reporting?

Mr. Dancey: Let us look at what the reporting is right now. In terms of narrow financial reporting, we look back, that is, we talk about the past financial statement, the past year or the past quarter and our assurance around the financial statements at that time.

There are various charts in the book that discuss what management finds important and what it discloses, by industry. I will talk about a couple of examples. It could be that a lot of non-financial information, in terms of benchmarking against peers, is not put out. It could be something as simple as cash forecasts or even pro forma forecasts. There could be different types of information that management looks at from both a financial and non-financial perspective. It could be information about around customer satisfaction. It could be a comparison, say, of our firm against other firms. It could be lots of data that management feels is important in evaluating the value of the business.

Senator Kroft: Is there anything in the current efforts to re-establish investor confidence in the U.S. or in Canada through legislation and regulations that is moving in the direction of requiring that type of information be shared with the shareholders?

Mr. Dancey: In terms of legislation and regulations, not that I am aware of in the U.S., no. Our view is that you will not solve all of these problems solely by legislation and regulation.

Senator Kroft: How would you suggest to this committee that we, in our recommendations, try to get it done? What could we recommend that would help close this gap that you have identified?

Mr. Dancey: A lot of people have to come together to close the gap. Regulators have a piece to play in it, but certainly not the only piece.

The point that we are trying to get across is that when you look at our corporate reporting model today with the objective of trying to restore investor confidence, much of it is up to the companies. Their boards must decide what type of information they should properly disclose that gives the right view in terms of that particular entity. Accountants also will have a view, as will regulators. Each member of that corporate supply chain will have a view as to how we get to the right answer.

If you step back and look at it today, you will be hard pressed to say that the corporate reporting model is meeting the needs of both building public trust and restoring investor confidence.

On trouve dans l'ouvrage des exemples de sociétés qui ont suivi cette orientation. Elles estiment qu'elles y gagnent, en ce sens qu'il y a une meilleure compréhension de l'entité. Cela se reflète dans l'intérêt pour la société et sa capitalisation.

Le sénateur Kroft: Pourriez-vous nous donner des exemples précis d'éléments que la direction juge importants et qui ne figurent pas dans les rapports?

M. Dancey: Voyons l'état actuel des rapports. Pour ce qui est des rapports financiers à strictement parler, nous considérons les états financiers passés, ceux du dernier exercice ou du dernier trimestre et le degré d'assurance qu'inspiraient les états financiers à ce moment.

Il y a dans l'ouvrage différents tableaux qui illustrent ce que la direction juge important et ce qu'elle divulgue, par industrie. Je vais prendre un ou deux exemples. Il se peut qu'on s'abstienne de donner beaucoup de renseignements non financiers, par exemple les comparaisons avec les autres entreprises semblables. Il peut s'agir des simples prévisions de trésorerie ou même des prévisions pro forma. Il peut y avoir différents types d'information que la direction considère sous un angle à la fois financier et non financier. Ce peut être de l'information sur la satisfaction du client. Ce peut être une comparaison entre l'entreprise et d'autres entreprises. Ce peut être une foule de données que la direction juge importantes pour évaluer la valeur de l'entreprise

Le sénateur Kroft: Dans les efforts qu'on déploie actuellement aux États-Unis et au Canada pour rétablir la confiance de l'investisseur au moyen de lois et de règlements, est-ce qu'on tend à exiger que ce type d'information soit communiqué aux actionnaires?

M. Dancey: Sur le plan des lois et règlements, pas que je sache, en tout cas aux États-Unis. Selon nous, on ne réglera pas tous les problèmes uniquement au moyen de lois et de règlements.

Le sénateur Kroft: Selon vous, comment notre comité, dans ses recommandations, devrait-il essayer de faire le travail? Que pourrions-nous recommander qui aiderait à combler l'écart dont vous avez parlé?

M. Dancey: L'effort de bien des gens doit se conjuguer pour combler cet écart. Les responsables de la réglementation ont un rôle à jouer, certes, mais ils ne sont pas les seuls.

Ce que nous essayons de faire comprendre, c'est que lorsque l'on considère le modèle de rapport des sociétés en se préoccupant de rétablir la confiance de l'investisseur, une grande partie du travail revient aux entreprises. Leurs conseils d'administration doivent décider du type d'information qu'il convient de divulguer, qui donnerait une image juste de l'entité en question. Les comptables ont également leur point de vue, tout comme les organismes de réglementation. Chacun des éléments de la chaîne de production des rapports des sociétés a son idée des moyens à prendre pour obtenir la bonne réponse.

Si on prend du recul pour examiner la situation actuelle, il est difficile de conclure que le modèle de rapport des sociétés répond aux besoins, si nous voulons gagner la confiance du public et rétablir la confiance de l'investisseur.

Is legislation on its own the sole answer? No. It may be a piece of the answer but it cannot be the sole answer. You cannot solve all those problems through regulation.

Senator Moore: A number of the questions that Senator Kroft asked were on my mind, particularly those based on the discovery that resulted from your industrial surveys. You were asked what recommendations this committee might make towards closing the gap. If the gap cannot be closed by the introduction of legislation — or, at least, not completely — and we do not have GAPP, how can we define what is to be reported? What will define the model that you say we are lacking?

Mr. Dancey: The model that we put forward in the book has three levels in terms of improving the corporate reporting model. One starts with global GAAP, that is, a common base for financial reporting. The next level is industry-based standards. There are some examples where industries get together and say perhaps more information should be put out that will allow investors to better understand the businesses that are in the same industries. The reason you need industry-based standards is that banks are different from telecommunication companies and pharmaceutical companies. If you try to increase the volume and transparency of the information out there, and build investor confidence, you need to begin with a framework.

What I would like the Senate to acknowledge that there are problems with the corporate reporting model, that it is not really giving the information that investors need today, and there has to be an evolution to improve it. That will involve many different people. It will involve regulators and accountants, as well as boards and companies doing the right thing. Ultimately, it comes back to integrity, to people doing the right thing. If there is a framework for working towards doing the right thing, that has to be helpful.

Senator Moore: Hence the chance it will happen.

Senator Grafstein: I am not a member of this committee but I happen to have been interested in this topic for a long period of time.

I think the emphasis on investors is not the right way to go. The first test of good accounting is to give information to management on a timely basis, so management knows where it is going. Sometimes, management of large companies are surprised by information in their own company. I remember the reaction in Canada to chief executive officers certifying their statements and one or two making the statement to the press that, "I don't keep track of the numbers," which I found astounding. Their stocks went down the day after. I think the emphasis on Enron is unfair to Canadians, because we have had meltdowns that were more substantive in relative terms. There have been quick writedowns of companies in Canada that indicate that governance in Canada is not a problem for Americans, it is a problem for Canadians.

Les mesures législatives sont-elles la seule réponse? Non. C'est peut-être un élément réponse, mais pas le seul. On ne saurait résoudre tous les problèmes au moyen de règlements.

Le sénateur Moore: J'avais à l'esprit un certain nombre des questions que le sénateur Kroft a posées, notamment à propos de ce que vos sondages ont permis de constater dans l'industrie. On vous a demandé quelles recommandations le comité pourrait formuler en vue de combler l'écart. S'il est impossible de le combler par des moyens législatifs, en tout cas pas complètement, et si nous n'avons pas de principes comptables généralement reconnus, comment pouvons-nous définir ce que les rapports doivent contenir? Qu'est-ce qui définira le modèle qui, selon vous, nous fait défaut?

M. Dancey: Le modèle que nous avons préconisé dans le livre comprend trois niveaux, pour ce qui est de l'amélioration du modèle de rapports des sociétés. Le premier niveau est celui des PCGR mondiaux, c'est-à-dire un fondement commun pour les rapports financiers. Le deuxième niveau est celui des normes de secteur. Il existe quelques exemples où des secteurs se sont concertés et ont conclu qu'il fallait publier davantage d'information pour permettre aux investisseurs de mieux comprendre les entreprises du même secteur. S'il faut des normes par secteur, c'est que les banques sont différentes des entreprises de télécommunication et des sociétés pharmaceutiques. Si on essaie d'accroître le volume et améliorer la transparence de l'information publiée, de renforcer la confiance de l'investisseur, il faut commencer par établir un cadre.

Je voudrais que le Sénat reconnaisse qu'il existe des problèmes dans le modèle de rapport des sociétés, qui ne donne pas vraiment l'information dont les investisseurs ont besoin aujourd'hui, et qu'il faut tendre à l'améliorer. Cela fera intervenir une foule de gens, comme des organismes de réglementation et des comptables, ainsi que des conseils d'administration et des entreprises qui agissent correctement. En fin de compte, c'est une question d'intégrité; il faut que des gens fassent ce qui s'impose. Il ne peut qu'être utile d'avoir un cadre pour guider les efforts.

Le sénateur Moore: Il est donc possible que cela se produise.

Le sénateur Grafstein: Je ne suis pas membre du comité, mais je m'intéresse à cette question depuis fort longtemps.

Selon moi, la solution n'est pas de mettre l'accent sur les investisseurs. Le premier critère d'une bonne comptabilité est que la direction reçoit une information rapide de façon qu'elle sache où elle va. Dans les grandes sociétés, il arrive parfois que la direction soit étonnée par l'information sur sa propre société. Je me souviens de la réaction, au Canada, à la certification des états financiers par les chefs de direction et à un ou deux d'entre eux qui ont avoué à la presse qu'ils ne suivaient pas les chiffres de très près. Le lendemain, la valeur de leurs actions était à la baisse. Il est injuste pour les Canadiens qu'on mette l'accent sur un drame, parce que nous avons eu des déconfitures plus importantes, en termes relatifs. Il y a eu des dépréciations rapides d'entreprise au Canada qui révèlent que la gouvernance au Canada n'est pas un problème pour les Américains, mais pour les Canadiens.

The heart of the issue, and we will hear from others about this, is the audit committee. In my experience, rarely has the audit committee been truly independent of management. It is made up of people who are friendly to management, and who were appointed because they were friendly to management. The tools and resources available to them are based on what the management allows them to have.

The question that I have is this: Are you satisfied that, when you say that these directors require independence, that we have set up, not by regulation, but by regulatory standards, a sufficient amount of independence in the audit committees?

Mr. Dancey: There are various voluntary guidelines with the TSX and other bodies on that particular issue. David Brown of the OSC has been before this committee. One of the issues high on his list is to come up with regulations requiring audit committees to be independent. Will that mean that all committee members will have to be independent or only a majority? What will be the definition of independence? We will have to see what that is.

Many of our largest public companies have to comply with Sarbanes-Oxley or, if listed in New York, they have to comply with the listing requirements there. There are pretty stiff definitions of "independent" and "unrelated." I think in terms of the public companies within Canada, you will see a level of degree of independence within the audit community going forward.

Senator Angus: My question follows from Senator Grafstein's question. It has to do with the new rules flowing from Sarbanes-Oxley, requiring the CEO and the CFO to certify the financial statements. That means not only the annual ones, but also the quarterly ones. To me, it seems mindboggling that, even though they are the senior officers, they could be asked to certify the accuracy of statements of multi-billion dollar enterprises. However, I realize that they are now doing it. Could you demystify this process for us? Is it done with a wink and nod from the auditors, or is it done according to some other due diligence that has been developed?

Mr. Dancey: When I think back to some of the hearings in the U.S., I am reminded of the time when Ken Lay and Bernie Ebbers went before the committees as CEOs and said, "Gee, I don't really know what's going on," you knew that something like CEO certification would absolutely happen. No regulator, going forward, would allow a CEO to say that he or she did not know what was going on. You knew something like certification would happen.

Companies are implementing processes within the company to make sure that it information comes from below, so to speak, in the sense that, if the someone is asked to certify, he will ask various people what internal controls they have, what goes on,

Le coeur du problème, et nous entendrons d'autres points de vue là-dessus, c'est le comité de vérification. D'après mon expérience, il est rare que les comités de vérification soient vraiment indépendants de la direction. Ils se composent de personnes favorables à la direction et qui ont été nommées pour cette raison. Les outils et les ressources qui sont mises à leur disposition sont ceux que la direction leur accorde.

Ma question est la suivante: lorsque vous dites que ces administrateurs ont besoin d'indépendance, êtes-vous convaincu que nous avons assuré une indépendance suffisante à ces comités de vérification non pas par réglementation, mais au moyen de normes réglementaires?

M. Dancey: À cet égard, il y a différentes lignes directrices d'application facultative au TSX et dans d'autres organismes. David Brown, de la CVMO, a comparu devant votre comité. Une des questions qui figurent en bonne place sur sa liste est l'imposition de règlements exigeant l'indépendance des comités de vérification. Cela voudra-t-il dire que tous les membres du comité devront être indépendants, ou seulement la majorité? Quelle sera la définition de la notion d'indépendance? Il faudra attendre de voir.

Un grand nombre de nos plus importantes sociétés ouvertes doivent se conformer à la Loi Sarbanes-Oxley ou, si elles sont cotées à la bourse de New York, elles doivent se conformer aux exigences de cette bourse. Les définitions des expressions «indépendance» et «sans relation» sont assez rigoureuses. J'estime que, dans les sociétés ouvertes au Canada, il y aura à l'avenir une certaine indépendance acquise aux comités de vérification.

Le sénateur Angus: Ma question fait suite à celle du sénateur Grafstein. Il s'agit des nouvelles règles découlant de la Loi Sarbanes-Oxley, exigeant que le chef de direction et le directeur financier certifient les états financiers. Cela comprend non seulement les états annuels, mais aussi les états trimestriels. Il me semble ahurissant que, même si ce sont des cadres supérieurs, on leur demande de certifier l'exactitude des états financiers d'entreprises qui valent des milliards de dollars. Cependant, je suis conscient qu'ils le font déjà. Pourriez-vous démystifier ce processus pour nous? Le font-ils avec l'approbation des vérificateurs ou dans le respect d'une certaine règle de diligence raisonnable qui a été élaborée?

M. Dancey: Lorsque je songe à certaines audiences qui ont eu lieu aux États-Unis, je me rappelle le témoignage de Ken Lay et Bernie Ebbers qui ont comparu devant les commissions à titre de chefs de la direction et déclaré qu'ils ne savaient pas vraiment ce qui se passait. Dès ce moment, il était inévitable qu'on exige la certification par les chefs de direction. À compter de ce moment-là, aucune autorité de réglementation n'admettrait qu'un chef de direction dise qu'il ne sait pas ce qui se passe. Il était inévitable qu'on exige quelque chose comme la certification.

Les sociétés prennent des dispositions qui leur sont propres pour garantir que l'information vienne de la base, si on peut dire, en ce sens que, si quelqu'un doit certifier des états financiers, il demandera à différentes personnes quels sont les contrôles

whether they are comfortable with the numbers and the like. It is causing a good cultural change within companies, because it focuses the attention on making sure the numbers are right.

Senator Angus: Could you give us a practical example? Take a big public company like BCE. How can Mr. Sabia certify that the numbers accurate?

Mr. Dancey: I do not know what Mr. Sabia is doing, but I am sure he has a process in place whereby he understands the processes in the subsidiaries and divisions that report up that ensure that the controls are yielding accurate information. There is a signoff at that level and that bubbles up to him. I am sure he has a definite process in place, so that he is not signing on a wink and nod. I can assure you that, when he signs, he has a level of assurance in that many people behind him have signed as well.

Senator Angus: Let's say you are the auditors of a certain company, and the CEO says he will not certify. Would that be grounds for you to refuse to give a certificate?

Mr. Dancey: For a long time, as part of our standard auditing procedures, we have gone to the CEOs and told them that we want to know they are comfortable with the numbers and that they believe everything is in order. We have implicitly asked for a lot of that information for a long time.

Senator Angus: Under the new law, am I correct in understanding it is a *sine qua non* for you?

Mr. Dancey: Let's put this way: if the CEO or the CFO said they were not going to sign, that would be a very large red flag for someone in my job.

The Chairman: That would be breaking the law.

Mr. Dancey: That is true.

Senator Grafstein: Is it explicit or implicit, the responsibility internally to the auditor?

Senator Angus: My understanding of Sarbanes-Oxley is that, for Canadian companies currently listed in the U.S., the CEO and the CFO must sign in accordance with a certain formula. Failing that, the auditors are unable to give their certification.

Mr. Dancey: First, I think the chairman is right — he would be breaking the law. The law says he should be doing this.

Senator Angus: You cannot give the numbers out.

Thank you. It is certainly a new minefield, and your evidence has been very helpful to us.

Mr. Dancey: If you do not read anything in the book except the epilogue, which is only three or four pages, it paints three scenarios 10 years out. Those four or five pages are a useful read.

The Chairman: If you walked into one of the top Canadian banks and asked what their exposures were on derivatives this morning, would they know?

internes, ce qui se passe, si les chiffres leur semblent acceptables, et cetera. Cela amène un bon changement de culture dans les sociétés, car elles se soucient davantage de l'exactitude des chiffres.

Le sénateur Angus: Pourriez-vous nous donner un exemple concret? Prenons une grande société ouverte comme BCE. Comment M. Sabia peut-il certifier l'exactitude des chiffres?

M. Dancey: J'ignore comment M. Sabia s'y prend, mais je suis persuadé qu'il y a un processus en place qui lui permet de comprendre ce qui se passe dans les filiales et divisions qui produisent les rapports pour s'assurer que les contrôles donnent une information exacte. Il y a des autorisations à ce niveau, et toute l'information monte jusqu'à lui. Je suis sûr qu'il a un processus bien clair en place, de sorte qu'il ne signe pas sur un clin d'oeil. Je peux vous assurer que, lorsqu'il signe, il a une certaine assurance, car bien des gens derrière lui ont signé également.

Le sénateur Angus: Disons que vous êtes les vérificateurs d'une société dont le chef de direction refuse d'accorder sa certification. Cela vous donnerait-il des raisons de refuser un certificat?

M. Dancey: Depuis longtemps, dans le cadre de nos méthodes ordinaires de vérification, nous disons aux chefs de direction que nous voulons savoir s'ils sont à l'aise avec les chiffres et s'ils croient que tout est en règle. Implicitement, nous demandons une grande partie de cette information depuis longtemps.

Le sénateur Angus: Ai-je raison de dire que, aux termes de la nouvelle loi, c'est une condition *sine qua non* pour vous?

M. Dancey: Présentons les choses de cette façon: si le chef de direction ou le directeur financier refusent de signer, ce serait un important signal pour quelqu'un qui fait un travail comme le mien.

Le président: Cela irait à l'encontre de la loi.

M. Dancey: C'est exact.

Le sénateur Grafstein: Est-elle explicite ou implicite, cette responsabilité interne envers le vérificateur?

Le sénateur Angus: Si je comprends bien la Loi Sarbanes-Oxley, les chefs de direction et directeurs financiers des entreprises canadiennes actuellement inscrites à la bourse aux États-Unis doivent signer conformément à une certaine formule, à défaut de quoi les vérificateurs ne peuvent accorder leur certificat.

M. Dancey: Tout d'abord, je crois que le président a raison, ce serait enfreindre la loi, qui exige ces signatures.

Le sénateur Angus: Vous ne pouvez donner les chiffres.

Merci. C'est certainement un tout nouveau domaine. Votre témoignage nous a été très utile.

M. Dancey: Si vous ne lisez pas le livre, lisez au moins l'épilogue, qui ne fait guère que 3 ou 4 pages. Il esquisse trois scénarios pour les dix prochaines années. La lecture de ces quatre ou cinq pages serait utile.

Le président: Si vous demandiez à l'une des grandes banques canadiennes quel est son degré de risque sur les produits dérivés ce matin, saurait-elle à quoi s'en tenir?

Mr. Dancey: I have not done that lately. Our processes would be in terms of going through and dealing with the people in the risk area of the banks.

The Chairman: Would the CEO who has to sign, as Senator Angus points out, really know?

Mr. Dancey: Would he know at any particular point in time? It is hard to say. I am not the CEO of a bank.

The Chairman: I am not suggesting he does or does not. I am quite skeptical that he could.

Mr. Dancey: The question is: are there processes in place within the organization that control the exposure that any part of the bank can take on at any one point in time?

The Chairman: They can control the exposure only up to a point, because they do not know what the other side is good for. A derivative always has two sides and you do not know the condition of the other one. I will not get into that. I think it is a good question and I do not know how they could possibly sign.

Thank you for your time. It was nice to see you again. We will probably have you back in due course.

Mr. Dancey: Any time.

The Chairman: The clerk wants to hand out the schedule of the forthcoming weeks.

I would like senators to note that our proposed trip to New York and Washington is now delayed one week.

We welcome Ms. Collenette from the Kennedy School of Government at Harvard University. First, we extend the committee's apologies to you for having cancelled your presentation last time.

Ms. Penny Collenette, Senior Fellow, Centre for Business and Government, Kennedy School of Government, Harvard University: Before I begin, I would like to pay tribute to one of the members of the Senate who has done enormous work on the subject of corporate governance and has the respect of many of us who study in this field, and that is Senator Don Oliver. I have been very impressed with his work over the past few years. Many of his speeches and reports are circulated throughout the academic community.

I want to actually thank you for cancelling my last appearance before your committee. Not only did that force me to pull my thoughts together into an article, which I think some of you have read in *MacLean's*, but it also had some very good consequences. I had mentioned in the article my concern that many Canadian and American banks do not mention the subject of corporate governance on the home pages of their Web sites. I found that the Deutsche Bank did, which is possibly a reflection of European style of corporatism. As a result of the article, Peter Godsoe of the Scotiabank called me, and we had a good 20-minute discussion; and Charles Coffey of the Royal Bank cornered me in the airport

M. Dancey: Je n'ai pas fait cela depuis un certain temps. Notre démarche consisterait à traiter avec ceux qui, dans les banques, s'occupent des risques.

Le président: Le chef de direction qui doit signer, comme le sénateur Angus le fait remarquer, saurait-il à quoi s'en tenir?

M. Dancey: Le saurait-il à tel ou tel moment? C'est difficile à dire. Je ne suis pas le chef de direction d'une banque.

Le président: Je ne prétends pas qu'il le sait ou l'ignore. Je doute qu'il puisse être au courant.

M. Dancey: La question qui se pose est la suivante: y a-t-il dans l'organisation des dispositifs qui contrôlent le risque qu'un élément ou l'autre de la banque peut prendre à tel ou tel moment?

Le président: Ils ne peuvent contrôler le risque que jusqu'à un certain point, car ils ne savent pas ce que vaut l'autre partie. Un produit dérivé a toujours deux parties, et vous ignorez l'état de l'autre. Je ne vais pas entrer là-dedans. Je pense que c'est une bonne question, et j'ignore comment ils pourraient signer.

Merci avoir pris le temps de venir témoigner. Il a été agréable de vous revoir. Nous vous demanderons probablement de revenir en temps voulu.

M. Dancey: Je vous en prie.

Le président: Le greffier veut distribuer le programme des prochaines semaines.

Les sénateurs voudront bien noter que le voyage que nous envisageons de faire à New York et Washington est remis d'une semaine.

Nous souhaitons la bienvenue à Mme Collenette de la Kennedy School of Government de l'Université Harvard. Madame Collenette, je voudrais d'abord vous présenter les excuses du comité qui a été obligé d'annuler votre comparution la dernière fois.

Mme Penny Collenette, agrégée supérieure de recherche, Centre for Business and Government, Kennedy School of Government, Université Harvard: Avant de commencer, je voudrais rendre hommage à un sénateur qui a fait un énorme travail sur la question de la gouvernance d'entreprise et qui a ainsi gagné le respect de beaucoup de ceux qui travaillent dans ce domaine. Il s'agit du sénateur Don Oliver. Personnellement, j'ai été très impressionnée par son travail des dernières années. Beaucoup de ses discours et de ses rapports circulent dans la communauté universitaire.

Je voudrais aussi vous remercier, en fait, d'avoir annulé ma dernière comparution devant le comité. Cela m'a forcée à mettre de l'ordre dans mes idées pour écrire un article que certains d'entre vous ont peut être lu dans *MacLean's*. Cette annulation a également eu quelques autres conséquences très positives. J'avais mentionné dans l'article que j'étais préoccupée par le fait que beaucoup de banques canadiennes et américaines n'avaient aucune mention de la gouvernance d'entreprise sur la page d'accueil de leur site Web. J'ai découvert que la Deutsche Bank mentionnait en fait le sujet, ce qui reflète peut-être les modalités européennes de fonctionnement. Après la parution de l'article,

the other night, and we had a good discussion. Apparently, there is further discussion going on in those two banks about their Web sites and the mention of corporate governance. To be sure that I had all my facts correct for today, I did another Web search last night. Although it is not on the home page, CIBC has an excellent discussion of corporate governance within their Web site.

Peter Godsoe, de la Banque de la Nouvelle-Écosse, m'a téléphoné, ce qui nous a donné l'occasion de discuter pendant une vingtaine de minutes. De même, Charles Coffey, de la Banque Royale, m'a arrêtée l'autre soir à l'aéroport, et nous avons aussi eu une bonne discussion. Il semble que les deux banques discutent encore de leur site Web et de la question de la gouvernance d'entreprise. Pour être certaine de ne pas faire d'erreur aujourd'hui, j'ai fait une autre recherche sur Internet la nuit dernière. J'ai découvert que la CIBC avait une excellente analyse du sujet sur son site Web, mais pas sur la page d'accueil.

Why is this important? Many people get their information on companies from Web sites today. Sixteen per cent of Canadians are banking on line.

Pourquoi cela est-il important? Aujourd'hui, beaucoup de gens cherchent sur Internet les renseignements dont ils ont besoin sur les entreprises. À l'heure actuelle, 16 p. 100 des Canadiens font leurs transactions bancaires en ligne.

Banking directors are held to a very high standard of care because they are dealing with public money, in terms of corporate governance. The fact that a bank would concern itself with putting governance issues on its home page is worthwhile to note.

Les administrateurs de banque doivent répondre à des normes très élevées parce que, sur le plan de la gouvernance d'entreprise, ils s'occupent de l'argent des gens. Le fait qu'une banque se soucie de parler de la gouvernance sur sa page d'accueil est donc digne de mention.

I want to discuss some observations on the pace of governance issues and then, in conclusion, ask you a series of questions, which I hope will form a bit of a discussion.

Je voudrais examiner le rythme de progression des questions liées à la gouvernance puis, en conclusion, vous poser une série de questions qui, je l'espère, permettront d'amorcer une bonne discussion.

I want to note that I have no agenda in being here today other than to raise the issue of governance. It is a very hot topic in the world. I believe that there are still some sceptics around the table and in the country on the importance of corporate governance.

Permettez-moi de noter que je n'ai pas d'autre but aujourd'hui que de soulever la question de la gouvernance d'entreprise. C'est un sujet dont on discute énormément dans le monde. Je crois qu'il y a encore quelques sceptiques autour de cette table et dans le pays quant à l'importance de la question.

Purdy Crawford, in an excellent speech to the Canadian Club on Monday, wrestled with those who still argue that good governance does not necessarily increase value. With all due respect, I think that we are approaching this the wrong way. What we must understand is that bad governance decreases value.

Dans un excellent discours prononcé au Canadian Club lundi, Purdy Crawford s'en est pris à ceux qui soutiennent encore qu'une bonne gouvernance n'augmente pas nécessairement la valeur. Personnellement, je crois que nous abordons cette question de la mauvaise façon. Ce que nous devons comprendre, c'est qu'une mauvaise gouvernance fait diminuer la valeur.

We all know that American stocks lost $7 trillion in value between the spring of 2000 and the summer of 2002. Billions vanished from retirement savings. We are now witnessing public costs. There have already been 14 congressional hearings into Enron.

Nous savons tous que les actions américaines ont perdu 7 billions de dollars de leur valeur entre le printemps 2000 et l'été 2002. Des milliards de dollars ont disparu dans les caisses de retraite. Les coûts publics commencent maintenant à se manifester. Le Congrès américain a déjà tenu 14 audiences sur l'affaire Enron.

The bottom line is that there is a high price to be paid for corporate recklessness. That is certainly the lesson learned in corporate America. I do not think that it is a lesson that we want to learn here in Canada.

Bref, il y a un prix élevé à payer pour l'imprudence des administrateurs. C'est certainement la leçon que les sociétés ont apprise aux États-Unis. Je ne crois cependant pas que nous tenons beaucoup à apprendre cette leçon au Canada.

For the first time in my life, I have been a Canadian living outside the country, in Cambridge, and looking inside. I have a couple of observations as I peer from the outside.

Pour la première fois de ma vie, je me suis retrouvée à l'étranger, à Cambridge, comme Canadienne examinant le Canada de l'extérieur. J'ai donc quelques observations à vous présenter de ce point de vue.

On the minus side of this issue, I have seven points. I see selective, but not collective concern on this issue. In spite of hearings like this, there is too much silence on the part of too many CEOs. I see some self-interest. I see a lack of clear strategic leadership from both the private and public sectors. I see a lack of a national coordinating body on governance. There is a lack of

J'ai sept points négatifs à signaler. La question suscite certaines préoccupations, mais celles-ci sont plus sélectives que collectives. Malgré des auditions comme les vôtres, beaucoup trop de PDG se taisent. Certains ne se soucient que de leurs propres intérêts. Il y a aussi un manque de leadership stratégique clair aussi bien dans le secteur privé que dans le secteur public. Il manque en outre un

ministerial responsibility. In the U.K. some of you will know that there is a junior minister responsible for corporate social responsibility. Arguable that is not governance, but I will talk about that in a minute. My sixth point is there are many regulators with the normal, federal-provincial challenges. Seventh, and most important, is that there is a lack of opinion from the youth in this country. I am not saying that they do not have an opinion, but I am not sure they have had a chance to be heard. Many of them were burned for the first time in their lives at a very young age with the stock market casino culture. They will be our corporate leaders in the future.

organisme national de coordination en matière de gouvernance d'entreprise. Il n'y a pas suffisamment de responsabilité ministérielle. Certains d'entre vous savent probablement qu'au Royaume-Uni, un ministre subalterne est chargé de la responsabilité sociale des sociétés. Ce n'est sans doute pas la même chose que la gouvernance d'entreprise, mais j'y reviendrai dans un instant. Mon sixième point est qu'il y a beaucoup de réglementation, avec les défis fédéraux-provinciaux que cela occasionne normalement. Le septième point, qui est le plus important, est que les jeunes du pays ne s'expriment pas suffisamment à ce sujet. Je ne dis pas que les jeunes n'ont pas d'opinion, mais je ne suis pas sûre qu'ils ont eu l'occasion de se faire entendre. Beaucoup d'entre eux ont eu une très mauvaise expérience pour la première fois de leur vie à un très jeune âge avec la culture du casino boursier. N'oublions pas que ce sont nos futurs dirigeants d'entreprise.

Combined with this lack of the opportunity for youth to be heard, we also have the drain of our corporate directors. Between the years of 1999 and 2004, one third of the 20,700 directors in this country will reach the age of 70. We have a little problem of succession planning.

Parallèlement à cette difficulté qu'ont les jeunes à se faire entendre, nous devons tenir compte de l'attrition parmi les administrateurs de société. Entre 1999 et 2004, un tiers des 20 700 administrateurs du pays atteindront l'âge de 70 ans. Nous aurons donc un problème de relève.

On the plus side, I see five points. First, there is a reasonably careful corporate culture, which tends to treat our CEOs not like stars. This is good. As someone at Harvard mentioned to me, Canadians tend to look for heroes, not celebrities. Second, we have a fairly good corporate system of checks and balances. More Canadian companies have separation of the chair and CEO position than American companies. Third, I see courageous and outspoken individuals, whether they be regulators or shareholder activists. Fourth, there is a huge explosion of interest by universities and learning centres, whether it is the Canadian Coalition for Good Governance or the Institute of Corporate Directors. Many new chairs are being established in governance at various universities. Fifth, there are lots of good intentions.

Par ailleurs, j'ai cinq points positifs à signaler. Premièrement, nous avons une culture d'entreprise raisonnablement prudente, qui tend à ne pas traiter nos PDG comme des stars. C'est une bonne chose. Comme quelqu'un de Harvard me l'a dit, les Canadiens ont tendance à chercher des héros plutôt que des célébrités. Deuxièmement, nous avons, au sein des sociétés, un assez bon système de freins et contrepoids. Par exemple, il est plus fréquent au Canada qu'aux États-Unis de séparer les fonctions de PDG de celles de président du conseil d'administration. Troisièmement, il y a des gens courageux qui ne mâchent pas leurs mots, aussi bien parmi les responsables de la réglementation que parmi les actionnaires militants. Quatrièmement, il y a une véritable explosion d'intérêt dans les universités et les centres de savoir, comme la Coalition canadienne pour une bonne gouvernance ou l'Institut des administrateurs des corporations. Plusieurs universités ont établi ou établissent des chaires de gouvernance d'entreprise. Cinquièmement, on note partout de bonnes intentions.

I mentioned after the observations that I would talk about the pace of governance issues. It is amazing. It was only little over a year ago that Enron filed for bankruptcy. While the immediate crisis is over, we are now into the new stage, as we move along this spectrum of events, of what I would call litigation and judicial activism.

J'ai déjà dit que je parlerai du rythme de progression des questions liées à la gouvernance d'entreprise. C'est extraordinaire. Cela fait un peu plus d'un an qu'Enron a déposé son bilan. Même si la crise aiguë est terminée, nous abordons une nouvelle étape dans l'évolution de la situation, celle des litiges et de l'activisme judiciaire.

A ruling by a Texas district court before Christmas decided that lawyers and bankers who prepared public statements or arranged public offerings of securities for a company involved in fraud could become primary violators with the company itself, and, therefore, subject to legal sanctions. Big law firms are starting to understand that if this decision is allowed to stand — it is under appeal — then they along with investment banks will

Dans un jugement rendu avant Noël, un tribunal de district du Texas a statué que les avocats et les banquiers qui ont établi des déclarations publiques ou ont organisé des émissions publiques de titres pour le compte d'une société impliquée dans une fraude peuvent être considérés comme des contrevenants primaires, au même titre que la société elle-même, et être passibles par conséquent de sanctions judiciaires. Les grands cabinets

become the insurers of the good conduct of their clients. This is a huge sea change in the American corporate culture.

In this country, Neil Finkelstein of Blake Cassels & Graydon has noted that the Supreme Court of Canada is hearing more business cases than previously. He talks about the flow-out of Enron that is going to have a huge impact.

It is not just judicial activism. There are more media stories to come. Sherron Watkins, the whistle-blower at Enron, comes out next month with her book, *Power Failure: The Inside Story of How Enron's Culture of Arrogance and Greed Led to the Biggest Bankruptcy in American History*.

I do not know if you noticed the *New York Times* headline today. It reads, "Tax Moves by Enron said to Mystify the IRS." Senator Max Baucus says that the report paints a shocking picture of Enron's tax gimmicks and structured transactions and executive compensations. They inundated the IRS and they "out-complexed" the IRS.

We have also had a plethora of reports. In November, when I was first to speak, I would have said that Sarbanes was a work in progress and that there was confusion over the new SEC chair in the States. Today, less than three months later, rules are more defined — with a lot of lobbying — on the question as to whether mutual funds should disclose how they exercise their investor proxy votes. The SEC received 7,500 comments. I believe Mr. Donaldson is about to be confirmed as the new chair of the SEC. Since November, Davos has come and gone with a new global governance task force convened by the World Economic Forum.

The recent January American Conference Board's report, as you know, lead to the suggestion of three models with a recommendation for strong consideration for splitting the positions of CEO and chair. In addition, Mr. Derek Higgs, a former banker, has done his report in the U.K. and has caused almost as much debate as Sarbanes has, with its rigor on its definition of "independent director," by calling for term limits for directors.

Where are we heading? In my first article in *The Globe and Mail*, I mentioned that governance is at a tipping point. Mr. Paul Tellier, in one of his speeches, referred to it as a "cottage industry." I would say that we have a growth industry on our hands.

You have heard the testimony of many people. I have read as much as I could, and it seems to me that the level of detail has been amazing. Sometimes it helps to stand back, ignore the trees, if you will, and look at the forest. I would like to conclude by nudging you a bit towards the forest with a series of what I hope

d'avocats commencent à comprendre que si cette décision est maintenue B elle est actuellement en appel B, ils deviendront eux-mêmes, de concert avec les banques d'investissement, les garants de la bonne conduite de leurs clients. C'est là un changement profond de la culture d'entreprise américaine.

Au Canada, Neil Finkelstein, du cabinet Blake Cassels & Graydon, a noté que la Cour suprême est saisie d'un plus grand nombre d'affaires commerciales qu'auparavant. Pour lui, les retombées d'Enron vont être considérables.

Ce n'est pas seulement de l'activisme judiciaire. Les médias s'apprêtent à faire paraître beaucoup de reportages. Sharon Watkins, qui a dénoncé l'affaire Enron, fait paraître le mois prochain son livre *Power Failure: The Inside Story of How Enron's Culture of Arrogance and Greed Led to the Biggest Bankruptcy in American History*.

Je ne sais pas si vous avez remarqué la manchette du *New York Times* d'aujourd'hui: «Les manœuvres fiscales d'Enron seraient encore un mystère pour l'IRS». Le sénateur Max Baucus dit que le rapport brosse un tableau choquant des manigances fiscales, des transactions structurées et de la rémunération des cadres d'Enron. Enron avait inondé l'IRS d'opérations tellement complexes que même l'agence américaine avait été dupe.

Nous avons eu une multitude de rapports. Si j'avais comparu en novembre, comme prévu à l'origine, j'aurais dit que la Loi Sarbanes-Oxley était en train d'évoluer et qu'il y avait de la confusion aux États-Unis au sujet du nouveau président de la SEC. Aujourd'hui, moins de trois mois plus tard, les règles sont mieux définies, grâce à d'intenses efforts de lobbying, sur la question de savoir si les sociétés de fonds communs de placement doivent ou non divulguer l'usage qu'elles font des votes par procuration de leurs investisseurs. La SEC a reçu 7 500 mémoires. Je crois que M. Donaldson est sur le point d'être confirmé comme nouveau président de la SEC. Depuis novembre, on s'agite à Davos, et le Forum économique mondial a formé un nouveau groupe d'étude international sur la gouvernance d'entreprise.

Comme vous le savez, le rapport de janvier de l'American Conference Board propose trois modèles, en recommandant fortement d'envisager la séparation des fonctions de chef de la direction et de président du conseil d'administration. De plus, un ancien banquier, M. Derek Higgs, a publié un rapport sur le Royaume-Uni qui a suscité un débat presque aussi important que la Loi Sarbanes-Oxley à cause de sa définition rigoureuse d'«administrateur indépendant» et sa recommandation préconisant des mandats d'une durée limitée pour les administrateurs.

Où allons-nous? Dans mon premier article paru dans le *Globe and Mail*, j'ai dit que la gouvernance d'entreprise aborde un tournant. M. Paul Tellier a déclaré, dans l'un de ses discours, que c'était devenu une «industrie familiale». À mon avis, c'est un secteur qui connaîtra une forte croissance.

Vous avez entendu de nombreux témoins. Ayant beaucoup lu sur le sujet, j'ai l'impression que le niveau de détail est extraordinaire. Il est donc utile, à certains moments, de prendre du recul pour voir toute la forêt plutôt que les différents arbres. Je voudrais conclure en vous incitant à observer la forêt. J'ai donc

are thought-provoking questions — that is what Harvard is all about — as you seek to find best practices to apply to the Canadian financial system.

I know you feel as I do, that Canada deserves the best we can offer, and there is no reason why Canada cannot be a leader in the governance debate.

I have a few questions. One: Could an Enron situation have happened here in Canada? If yes, why? If not, why not?

Two: What would have prevented the Enron collapse?

Three: Can we balance the need for regulatory strength but, at the same time, protect and encourage voluntary, ethical initiative not to mention entrepreneurial initiative? Americans are now in the peculiar position of re-regulating the deregulated.

Four: How do we find the courage to speak up, whether it is in a boardroom or as an employee of a large corporation? If we do speak up, is there protection? I think here particularly of the whistle-blowing section in Sarbanes-Oxley, which we can talk about later.

Five: What is the modern day role of corporations? Are they just legal fiction or are they social actors? Corporate social responsibility used to be the purview of marginal, social activists. Today, it is a mainstream subject. Business reporter Deirdre McMurdy noted in a recent column that Canada's five major chartered banks each faces shareholder resolutions this spring asking that they file public reports on the social, environmental and ethical risks in their loan portfolios and other aspects of their operations. The much-loved, single bottom line is under attack. Are we asking too much of our CEOs?

Six: Do we have a recognizable, Canadian corporate culture? If so, what are the values or the rules?

Seven: Does the traditional board model actually work? Are there other models that may be more appropriate to a global, technologically sophisticated world?

To me, there are two main characteristics of governance: The first is leadership. The word is derived from *gubernare*, which means "to lead." Boards, CEOs and politicians are supposed to lead. When you talk about governance, think about leadership. Think also about the word "linkage" or "intersection." An academic article at Harvard talks about corporate governance being seen as the institutional matrix that links market signals to the decisions of corporate managers.

préparé une série de questions qui, je l'espère, vont susciter votre réflexion B c'est ce que Harvard a l'habitude de faire B dans votre recherche de pratiques exemplaires à appliquer dans le système financier canadien.

Je sais que vous croyez comme moi que le Canada mérite le mieux que nous puissions lui offrir et que rien n'empêche les Canadiens d'être des chefs de file dans le débat sur la gouvernance d'entreprise.

J'ai donc un certain nombre de questions à poser. Premièrement: est-ce que l'équivalent d'Enron aurait pu se produire au Canada? Si oui, pourquoi? Si non, pourquoi?

Deuxièmement: qu'est-ce qui aurait pu empêcher l'effondrement d'Enron?

Troisièmement: est-il possible de parvenir à un équilibre entre le besoin d'une réglementation efficace et l'avantage qu'il y a à protéger et encourager l'initiative éthique volontaire, sans parler de l'esprit d'initiative? Les Américains se trouvent dans une situation singulière, ayant entrepris de rétablir la réglementation de certains secteurs déréglementés.

Quatrièmement: comment trouver le courage de tirer la sonnette d'alarme, que l'on soit administrateur ou employé d'une grande société? Si une personne décide de parler, sera-t-elle protégée? Je pense ici en particulier aux dispositions de la Loi Sarbanes-Oxley relatives à la dénonciation, dont nous pourrons parler plus tard.

Cinquièmement: quel est le rôle des sociétés dans le monde moderne? Sont-elles des fictions juridiques ou des intervenants sociaux? La responsabilité sociale des entreprises était un sujet réservé à des activistes sociaux marginaux. Aujourd'hui, c'est un sujet de grande actualité. La chroniqueuse économique Deirdre McMurdy a récemment signalé que les cinq grandes banques à charte du Canada devront affronter ce printemps des résolutions d'actionnaires leur demandant de produire des rapports publics sur les risques sociaux, environnementaux et éthiques de leurs portefeuilles de prêts et sur d'autres aspects de leurs opérations. Le résultat financier exprimé par un seul chiffre semble être passé de mode. Demandons-nous trop à nos PDG?

Sixièmement: avons-nous une culture d'entreprise spécifiquement canadienne? Si oui, quelles en sont les valeurs ou les règles?

Septièmement: est-ce que le modèle traditionnel de conseil d'administration fonctionne vraiment? Y a-t-il d'autres modèles mieux adaptés à un univers mondialisé hautement perfectionné sur le plan technologique?

Pour moi, la gouvernance d'entreprise a deux caractéristiques. La première, c'est le leadership. Le mot dérive de *gubernare*, qui signifie diriger en latin. Les conseils d'administration, les PDG et les politiciens sont censés diriger. Quand on parle de gouvernance d'entreprise, il faut également songer au mot «lien» ou «intersection». Un article publié à Harvard dit que la gouvernance d'entreprise peut être considérée comme une matrice institutionnelle faisant le lien entre les signaux du marché et les décisions des cadres d'entreprise.

I have been really lucky to spend the last four months at the Kennedy School, at the Centre for Business and Government, CBG. It is described as a catalyst, convener and innovator at the critical intersection where private enterprise meets governance.

I want to thank my colleagues at CBG for helping me with this presentation. I would also like to thank two American law firms and particularly Lanae Holbrook of the American Law firm of Fried, Frank, Harris Shriver & Jacobson; and Jeffrey Gerrish, who gave a tremendous keynote speech to the American Bankers Association last August, and he is with Gerrish and McCreary, a Tennessee law firm.

One thing I learned at Harvard is that you can e-mail just about anyone from Harvard and they will respond.

The Chairman: That was interesting. We had hoped you would come here with solutions rather than questions, but we will see what we can do.

Senator Kelleher: I will come back at you with some of my own questions. We are concerned in Canada about the fact that the Americans have already staked out their ground, principally with the Sarbanes-Oxley Act. It is a fact of life. Many of our large companies, particularly those at yesterday's meeting, expressed the concern to us that, whether they are in the United States or in Canada, they will have to follow those rules, particularly if they are double-listed. Naturally, they would very much like to see us conform as closely as possible to the American style of legislation.

As I am sure you are aware, the American system is more of a rules-based jurisdiction, whereas we are more of a principle-based jurisdiction. However, it is all well and good for these large Canadian companies to tell us that we should follow along the same lines as the Americans and move closer to their style, but we do not have that many large companies in Canada. We have many small companies and one-size does not fit all.

Wisely, our chairman is arranging for the commit to travel to New York and Washington to speak to the authors of the Sarbanes-Oxley legislation. In your opinion, which you have developed while living in the States and attending Harvard, what approach should we consider taking with the Americans to resolve this problem because it will be a difficult process?

Ms. Collenette: I am glad that you are going down there. One of my suggestions was going to be that you invite Senator Sarbanes and Mr. Higgs from the U.K. come over to talk to you. It is great to talk to academics or to people from different professions but these are the people who drafted the bill. My understanding is that Senator Sarbanes is a very respected Democrat who has been working on this bill for quite some time. I guess the word came down that it had to be done quickly, and it is well known in the United States that it was drafted far

J'ai été extrêmement heureuse de passer les quatre derniers mois à la Kennedy School du Centre for Business and Government d'Harvard, qu'on qualifie de catalyseur, de dirigeant et d'innovateur à l'intersection critique entre l'entreprise privée et la gouvernance d'entreprise.

Je voudrais remercier mes collègues du Centre pour l'aide qu'ils m'ont assurée dans la préparation de cet exposé. Je voudrais également remercier deux cabinets d'avocats américains, et particulièrement Lanae Holbrook, du cabinet Fried, Frank, Harris Shriver & Jacobson, et Jeffrey Gerrish, du cabinet Gerrish and McCreary du Tennessee, qui a prononcé un discours remarquable devant l'American Bankers Association en août dernier.

J'ai également appris à Harvard qu'on peut envoyer un message électronique à n'importe qui et s'attendre à recevoir une réponse.

Le président: Très intéressant. Nous avions l'espoir que vous auriez à nous proposer des solutions plutôt que des questions, mais nous verrons ce que nous pouvons faire.

Le sénateur Kelleher: Je vais plutôt vous poser moi-même quelques questions. Nous sommes inquiets au Canada du fait que les Américains ont déjà établi leurs propres règlements, surtout au moyen de la Loi Sarbanes-Oxley . C'est une réalité que nous devons affronter. Beaucoup de nos grandes sociétés, et notamment celles qui étaient présentes à notre réunion d'hier, craignent, qu'elles soient aux États-Unis ou au Canada, d'être obligées de se conformer à ces règles, surtout si elles sont cotées dans les deux pays. Bien sûr, elles souhaitent que nous adoptions, de notre côté, des mesures aussi proches que possible de celles des Américains.

Comme vous le savez sûrement, le système américain tend à se fonder sur des règles, tandis que le nôtre est plutôt basé sur des principes. Toutefois, même si les grandes sociétés canadiennes nous demandent de suivre la voie américaine et de nous rapprocher du mode de fonctionnement des États-Unis, nous devons nous rappeler que nous n'avons pas tant de grandes sociétés au Canada. Nous avons beaucoup de petites entreprises, et les mêmes règles ne peuvent pas s'appliquer à toutes.

Fort heureusement, notre président organise un voyage du comité à New York et à Washington pour nous permettre de discuter avec les auteurs de la Loi Sarbanes-Oxley. À titre d'experte ayant vécu aux États-Unis et qui enseigne à Harvard, quelle approche nous conseillez-vous d'adopter à l'égard des Américains pour résoudre ce problème qui sera sûrement difficile?

Mme Collenette: Je suis heureuse d'apprendre que vous vous rendrez aux États-Unis. J'avais l'intention de vous suggérer d'inviter le sénateur Sarbanes et M. Higgs, du Royaume-Uni, à venir vous parler. Il est bien sûr très utile de discuter avec des universitaires et des experts de différentes professions, mais ces gens sont ceux qui ont rédigé le projet de loi. Je crois savoir que le sénateur Sarbanes est un démocrate très respecté qui travaillait sur cette mesure législative depuis un certain temps déjà. Je suppose qu'on a dit aux États-Unis que la rédaction devait se faire

too quickly. That is why, when I mentioned the lobbying efforts, I wanted to make the point that it has been intense in Washington. There were 7,500 comments on one issue alone.

As you know, some provisions of the bill have had to be changed already. The lawyers were concerned about this noisy withdrawal proposal, and accountants were concerned about one of the issues, so there have already been modifications. I, for one, am glad that we did not leap immediately to adopt Sarbanes-Oxley because everyone has had to have some time to sort all these problems out.

There is one question on rules. Even though it is being sorted out, we still have to look at what Peter Godsoe calls "the law of unintended consequences." A chairman of a large bank in the States, who was also a senior fellow at Harvard, mentioned that, with the new requirements and criteria, the United States pool of directors would be down about 300 to 400. We have an even smaller pool here and, as I described, some aging questions within ours. There could be major consequences.

The other thing I heard, anecdotally, but from several law firms, is that many of their clients are asking to delist or go private.

When you look at the TSX, we do not want to have companies delisting because they cannot keep up with criteria.

Therefore, when you ask me about an approach to the American lawmakers, and you are more experienced than I am at this, I think it is necessary to point out that we have not only a smaller market up here but, often, a different culture. I pointed out the fact that we do not really get into the celebrity CEO nonsense. I am glad we do not when we see the fall from grace of many of the American CEOs. We have smaller companies, often family-run companies, much more than in the United States.

We also have a good bit of business and culture still linked with the UK. It is great that you are going to the States. I also mentioned Mr. Higgs' report and there is another terrific report by the Financial Services Authority in the U.K., which clearly says it is a values-based approach. However, rather than imposing rules, it asks a series of questions that they suggest companies ask their employees to figure out their ethical standards. I think we all learn better by figuring things out for ourselves rather than by having rules imposed.

The Chairman: What is your answer to him?

Ms. Collenette: He is asking me about the approach. I wanted to explain that we have a different market, a different psyche and a different culture. In terms of their imposition of rules, which

rapidement. D'ailleurs, tout le monde là-bas reconnaît que la rédaction a été beaucoup trop rapide. Quand j'ai parlé d'intenses efforts de lobbying, je voulais signaler qu'il y a eu beaucoup d'activité à Washington et que 7 500 mémoires ont été présentés sur ce seul sujet.

Comme vous le savez, certaines dispositions de cette loi ont déjà été modifiées. Les avocats et les comptables étaient préoccupés, de sorte qu'il y a déjà eu des changements. Pour ma part, je suis heureuse que nous ne nous soyons pas empressés d'adopter l'équivalent de la Sarbanes-Oxley avant de laisser tout cela décanter.

Il y a une question qui se pose au sujet des règles. Même si une solution est recherchée, nous devons quand même examiner ce que Peter Godsoe appelle «la loi des effets pervers». Le président du conseil d'administration d'une grande banque américaine, qui est également agrégé supérieur de recherche à Harvard, a mentionné qu'avec les nouveaux critères et exigences, le bassin d'administrateurs des États-Unis n'en comprendrait plus que 300 à 400. Notre bassin, au Canada, est encore plus petit et, comme je l'ai dit, nous avons en outre des problèmes de vieillissement. Les conséquences peuvent donc être très importantes.

L'autre question anecdotique dont j'ai entendu parler dans plusieurs cabinets d'avocats, c'est qu'un grand nombre de clients envisagent de se retirer des bourses de valeurs pour offrir leurs actions sur le marché privé.

En ce qui concerne la Bourse de Toronto, nous ne voudrions pas voir des sociétés se retirer parce qu'elles ne pourraient plus alors se conformer aux critères.

Par conséquent, quand vous demandez quelle approche adopter à l'égard des législateurs américains B et vous êtes bien plus expérimentés que moi à cet égard B, je crois qu'il est important de souligner que nous avons non seulement un marché plus petit, mais souvent aussi une culture différente. J'ai déjà mentionné que nous ne considérons pas vraiment nos PDG comme des célébrités. Je suis heureuse que ce soit le cas quand je vois ce qui est arrivé à beaucoup de PDG américains. Nous avons de petites sociétés, souvent familiales, en tout cas beaucoup plus souvent qu'aux États-Unis.

Par ailleurs, nous avons gardé beaucoup de liens avec le Royaume-Uni. Il sera très utile pour vous d'aller aux États-Unis. J'ai également mentionné M. Higgs. J'ai vu un excellent rapport de l'Administration britannique des services financiers qui dit clairement que l'approche est fondée sur les valeurs. Toutefois, au lieu d'imposer des règles, le rapport propose aux sociétés de poser une série de questions à leurs employés pour déterminer leurs normes éthiques. Je crois que nous apprenons tous mieux quand nos décisions découlent d'une réflexion propre plutôt que de l'application de règles imposées.

Le président: Quelle est donc votre réponse?

Mme Collenette: Le sénateur a posé une question au sujet de l'approche à adopter. Je tentais d'expliquer que nous avons un marché différent, une psychologie différente et une culture

they had trouble with, what do they think would work in terms of Canada-United States relations on business matters? With Americans, as you know, you have to be aggressive.

Senator Kelleher: I am concerned about this. I used an analogy yesterday that we are facing, in a sense, the same problem with our softwood lumber dispute. We have two entirely different systems.

Ms. Collenette: Will you mix up softwood lumber with this?

Senator Kelleher: No, I do not want to mix it up. We have been trying to point out to Americans that our lands are Crown-owned and we have a different system. The land is privately owned in the U.S., which is almost a 90 per cent reversal. It does not make much of a dint on the Americans. They are not prepared to listen. What I am concerned about is the state of mind. They have already enacted their legislation. I am concerned that it will be difficult for us to make much of a dint on their psyche.

Ms. Collenette: They are getting pressure too. It has not been easy for them. At Davos, many of the American corporate leaders were pressured by European corporate leaders who have their own rules. I do not think you have to go there and think this is a holy grail. You are there to find out what they did in their process and what lessons we can learn.

Senator Kelleher: Do you think the way to approach it is from the cultural aspect, theirs and ours, and point out to them the differences?

Ms. Collenette: Are you trying to gain information?

Senator Kelleher: Yes, at this point.

Ms. Collenette: What were the lessons learned? What happened in the last six months that you would not have done, given the uproar with everything? Americans are often honest about what has been going on.

I would also ask them what some of the unexpected consequences were. Were things like delisting and people wanting to go private foreseen?

Senator Kelleher: I would add the meltdown of Arthur Andersen.

Ms. Collenette: As I mentioned, judicial activism will not make the Americans happy.

Senator Kelleher: It is incumbent on us, Mr. Chairman, to have a thorough understanding of Sarbanes-Oxley before we go.

Senator Kroft: I have two questions. You make the observation, in your article that appeared in *The Globe and Mail*, that you cannot legislate good behaviour. We would all probably agree that you cannot.

différente. En ce qui concerne l'imposition de règles, qui ont déjà causé des ennuis, qu'est-ce qui pourrait marcher dans le cadre des relations d'affaires entre le Canada et les États-Unis? Comme vous le savez, il faut prendre les devants avec les Américains.

Le sénateur Kelleher: C'est ce qui m'inquiète. J'ai fait hier l'analogie avec le différend relatif aux bois d'œuvre résineux. Nous avons deux systèmes complètement différents.

Mme Collenette: Avez-vous l'intention de soulever aussi la question du bois d'œuvre résineux?

Le sénateur Kelleher: Non, je ne veux pas mélanger les deux affaires. Nous avions essayé d'expliquer aux Américains que nos terres appartiennent à la Couronne et que nous avons donc un système différent. Aux États-Unis, les terres appartiennent à des intérêts privés presque à 90 p. 100. L'argument n'a pas eu une très grande influence sur les Américains. En fait, ils ne sont pas disposés à écouter. Je m'inquiète donc de leur état d'esprit. Ils ont déjà mis en vigueur leur loi. Je crains fort qu'il nous soit très difficile de modifier le moins du monde la psychologie.

Mme Collenette: Ils ressentent aussi des pressions. Les choses n'ont pas été faciles pour eux. À Davos, beaucoup de chefs d'entreprise américains ont subi des pressions de la part des chefs d'entreprise européens qui ont leurs propres règles. Je ne crois pas qu'il soit nécessaire de penser que tout cela est intouchable. Vous allez là pour vous renseigner sur ce qu'ils ont fait et déterminer s'il y a des enseignements à en tirer.

Le sénateur Kelleher: Croyez-vous que nous devons souligner les aspects culturels en mettant en évidence les différences entre notre culture et la leur?

Mme Collenette: Essayez-vous d'obtenir des renseignements?

Le sénateur Kelleher: À ce stade, oui.

Mme Collenette: Quels sont les enseignements à tirer? Si vous pouviez vous reprendre, quelles mesures prises dans les six derniers mois éviteriez-vous aujourd'hui, compte tenu des protestations suscitées? Les Américains peuvent parler très franchement des erreurs commises.

Je leur poserais également des questions sur les effets pervers. Avaient-ils prévu que certaines sociétés voudraient se retirer des bourses pour offrir leurs actions sur le marché privé?

Le sénateur Kelleher: J'ajouterais également l'effondrement d'Arthur Andersen.

Mme Collenette: Comme je l'ai dit, l'activisme judiciaire ne plaira pas beaucoup aux Américains.

Le sénateur Kelleher: Il nous incombe, monsieur le président, d'avoir une très bonne connaissance de la Loi Sarbanes-Oxley avant de nous rendre aux États-Unis.

Le sénateur Kroft: J'ai deux questions. Vous avez dit, dans votre article qui a paru dans le *Globe and Mail* qu'il est impossible d'imposer une bonne conduite par voie législative. Je crois que nous serions tous d'accord avec vous sur ce point.

In the time that you have been looking at this subject and in your exposure in the U.S., What are your thoughts about whether you can alleviate the problem by creating a legislative and regulatory environment where the price of bad behaviour is unacceptably high? In other words, on a behavioural level, what do you think is the impact of the severity of sanctions on helping create good behaviour? I mean high fines, prison terms and so forth.

Ms. Collenette: I think the fact that the Americans have had to be so tough on this, certainly in terms of the fines and the penalties, speaks volumes about the absence of this influence.

A question we tackled in one of our working groups was: "Was Enron one-off or was it systemic?" Of the 15 people in the group, one person thought it was a one-off and the others thought it was systemic. It was a terrific discussion that lasted about an hour.

By systemic nature we meant that there was Enron, and there were these tentacles in so many parts of American society: law, lobbying, the list is endless. One thing I believe Americans have become very worried about is how is became so widespread. Why was there not one profession that raised their hands? By profession, I mean why was there not an analyst, a journalist, a lawyer, an accountant, a consultant who said something?

Senator Kroft: Do you think it was because there were deemed to be no consequences?

Ms. Collenette: Perhaps it was not taken seriously.

Senator Kroft: Let me turn to another question. You commented on multiple board appointments in an obviously critical fashion.

Ms. Collenette: I do not understand.

Senator Kroft: In your article, you say journalists must rethink their attitude, that far too often, they heap praise on those who win multiple board appointments. I presume that you share the view of those who have been critical of multiple board appointments. I would add the observation that in Canada, particularly, CEOs of large companies have taken comfort in having CEOs of other large companies on their boards. Because of the small community, this leads to multiple appointments and cross-appointments, which are worse, on each other's board. Would you like to expand on that?

Ms. Collenette: There are two points on that. First, because we rarely appoint journalists to boards, I wonder whether journalists understand the onerous duties of a director. Being a director, which used to be an honour but is now becoming a liability, is not a trophy. It is hard work. I am sure all honourable senators on this committee have been directors of companies at some point, and know how much work is involved as a director. There are all the books you have to read and the briefs you have to be up on. I

Vous avez consacré beaucoup de temps à ce sujet et vous avez acquis une certaine connaissance des États-Unis. Par conséquent, pensez-vous qu'il soit possible d'atténuer le problème en créant un environnement législatif et réglementaire tel que le prix d'une mauvaise conduite devient trop élevé pour être envisageable? Autrement dit, quelles sont à votre avis les incidences sur le comportement de sanctions très sévères? Je veux parler d'amendes élevées, de peines d'emprisonnement, et cetera.

Mme Collenette: Le fait que les Américains aient dû se montrer tellement sévères, en imposant des amendes et d'autres peines, en dit beaucoup sur l'absence de cette influence.

L'un de nos groupes de travail s'est attaqué à la question suivante: «Est-ce que le phénomène Enron est un cas unique ou bien dénote-t-il un problème systémique?» Sur les quinze membres du groupe, un seul pensait que c'était un cas unique, tous les autres étant d'avis que le problème était systémique. La discussion, qui a duré environ une heure, a été extrêmement intéressante.

En parlant de nature systémique, nous voulions dire qu'à part Enron, il y a des tentacules qui s'étendent un peu partout dans la société américaine, dans les secteurs du droit, du lobbying, et cetera. La liste est très longue. Les Américains sont très inquiets du fait que le problème s'est répandu à ce point. Pourquoi aucune profession n'a donné l'alerte? Pourquoi n'y a-t-il pas eu un seul analyste, journaliste, avocat, comptable ou consultant qui ait parlé?

Le sénateur Kroft: Croyez-vous que c'est parce que chacun pensait qu'il n'y aurait pas de conséquences?

Mme Collenette: Peut-être la chose n'a-t-elle pas été prise au sérieux.

Le sénateur Kroft: Je voudrais vous poser une autre question. Vous avez parlé d'une façon assez critique du cumul des postes d'administrateur.

Mme Collenette: Je ne comprends pas.

Le sénateur Kroft: Dans votre article, vous dites que les journalistes doivent repenser leur attitude car, trop souvent, ils ont tendance à faire l'éloge de ceux qui cumulent de multiples fonctions d'administrateur. Je présume que vous partagez le point de vue de ceux qui s'opposent à ce que la même personne soit membre de plusieurs conseils d'administration. Je dois ajouter qu'au Canada, en particulier, les chefs de la direction des grandes sociétés aiment bien avoir des PDG d'autres sociétés dans leur conseil d'administration. Comme le groupe des administrateurs est relativement petit, cela entraîne des nominations multiples, sans compter les nominations réciproques, qui sont encore pires. Avez-vous des observations à formuler à ce sujet?

Mme Collenette: Cette question a deux aspects. D'abord, comme il est rare que des journalistes soient nommés dans des conseils d'administration, je me demande s'ils se rendent compte de la difficulté des fonctions d'administrateur. Il fut un temps où ce poste était honorifique, mais aujourd'hui, c'est loin d'être une sinécure. Les fonctions imposent beaucoup de travail difficile. Je suis sûre que tous les honorables sénateurs membres du comité ont été administrateurs à un moment ou un autre et savent ce que

am not sure within the journalistic world if there was that understanding of the position. I guess it was the same sort of argument I put forward when I was director of appointments. I had to say that if someone were appointed it would not be a plum, it would be hard work.

Senator Kroft: What is your conclusion?

Ms. Collenette: The problem is, and a number of people have raised this, how many appointments is too many appointments? One of the people I talked to in the United States is on the board of nine companies. He told me that, if he could, he would get off seven of them now.

Who regulates that? I cannot tell you. How many appointments should one person take? Of course, we have to look at their circumstances. Are they retired? Do they have full-time jobs? Do they know the sectors to which they are being appointed? We can only answer those questions ourselves.

The Chairman: Allow me one moment to tell Senator Kelleher that on March 26 at 4 p.m. we will have a briefing from the Department of Foreign Affairs on Sarbanes-Oxley.

Senator Angus: I was interested in your reference to the appearance of Mr. Purdy Crawford, on Monday in Toronto. According to a news clip I read on that, in Mr. Crawford's opinion, there was no one in Ottawa who had the guts to —

Ms. Collenette: — it was a real challenge.

Senator Angus: You were there.

Ms. Collenette: I was at the head table.

Senator Angus: Given your connections with Ottawa, directly, indirectly, historically, currently and in the future, no doubt, what is your comment?

Ms. Collenette: I think he is right on. That is why one of my observations is that we have a lack of a national strategic focus on governance. Correct me if I am wrong, but I do not believe that there is clear, ministerial direction on it.

I do not know why it is not a bigger issue. I was disappointed that it was not mentioned in the Speech from the Throne, except in the phrase "First Nations Governance," which is a subset of this issue.

I do not have an agenda, but one of my messages today is: Why is this not more top-of-mind, given what I have described and what you have heard about how quickly other countries are moving on with this. Globally, this is a big issue. I am concerned about it.

Senator Angus: You may not be aware, but this is the third study this committee has done on governance. We did our first study at the request of the Minister of Industry after Peter Day

comportent ces fonctions. Il y a tous les livres à lire et tous les rapports à étudier. Je ne crois pas que les journalistes se rendent vraiment compte. Je crois que j'ai avancé le même genre d'argument quand j'étais directrice des nominations. Je devais dire que si quelqu'un était nommé, ce serait non une sinécure, mais du travail sérieux.

Le sénateur Kroft: Quelle est donc votre conclusion?

Mme Collenette: Le problème B beaucoup de gens ont posé cette question B est de savoir à quel point on considère que quelqu'un est membre d'un trop grand nombre de conseils d'administration. Une personne à qui je parlais aux États-Unis m'a dit qu'elle était membre de neuf conseils, mais que, s'il n'en tenait qu'à elle, elle se débarrasserait de sept de ces postes.

Qui va réglementer cet aspect? Je ne peux pas vous le dire. Combien de nominations une personne devrait-elle accepter? Bien sûr, il faut considérer les circonstances. Ces personnes sont-elles à la retraite? Ont-elles par ailleurs un emploi à plein temps? Seules les personnes en cause peuvent répondre à ces questions.

Le président: Permettez-moi de prendre un instant pour dire au sénateur Kelleher que, le 26 mars à 16 heures, nous aurons une séance d'information du ministère des Affaires étrangères sur la Loi Sarbanes-Oxley.

Le sénateur Angus: J'ai tendu l'oreille quand vous avez parlé du discours prononcé par M. Purdy Crawford lundi à Toronto. D'après un entrefilet que j'ai lu, selon M. Crawford, personne à Ottawa n'aurait le courage de...

Mme Collenette: ... C'était un véritable défi.

Le sénateur Angus: Vous étiez présente.

Mme Collenette: J'étais à la table d'honneur.

Le sénateur Angus: Compte tenu de vos contacts à Ottawa, qu'ils soient directs, indirects, historiques, actuels ou futurs, qu'en pensez-vous?

Mme Collenette: Je crois qu'il avait parfaitement raison. C'est pour cette raison que j'ai dit qu'il nous manque, à l'échelle nationale, une certaine concentration stratégique sur la gouvernance d'entreprise. Sauf erreur, il n'y a pas d'indications ministérielles claires à ce sujet.

Je ne sais pas pourquoi on n'accorde pas plus d'importance à la question. J'ai été déçue de constater qu'elle n'était pas mentionnée dans le discours du Trône, sauf dans l'expression «institutions de gouvernance des Premières nations», qui ne représente qu'un élément de la question.

Je n'ai pas d'intérêt personnel dans cette affaire, mais l'un des messages que je voudrais transmettre aujourd'hui est le suivant: pourquoi cette question ne bénéficie-t-elle pas d'une plus grande priorité compte tenu de ce que j'ai dit et de ce que vous avez entendu au sujet de la vitesse à laquelle d'autres pays s'attaquent au problème? À l'échelle mondiale, c'est une question très importante. Cette situation m'inquiète.

Le sénateur Angus: Vous ne le savez peut-être pas, mais c'est la troisième étude que le comité réalise sur ce sujet. Nous avons mené notre première étude à la demande du ministre de

came out with the TSE guidelines. The general mandate was to know whether those would work in practice. It is all well and good to have them *ex cathedra*. We had hearings across the country and we issued a fairly substantial report.

We were subsequently asked to do one on governance of institutional investors.

This is the third one and it is very much in focus.

My question was directed to the other issue, which is having a national securities commission, as opposed to nine or 10 individual provincial ones. This terrible duplication exists in Canada. There is also the question of the need for companies to go to the extra expense. It is well documented that investment has been driven away from Canada because of this.

I understood Mr. Crawford's to say — and he has been here as a witness — that there is no one in Ottawa, in a leadership position, who has the guts to use laws that he says are on the books to impose a national securities commission. What do you think about that comment? Do we need a national securities commission? Is there a way that we could have one?

Ms. Collenette: I am not a securities expert but, in terms of organization and sense, it certainly would seem appropriate. Anecdotally, you are right about the loss of investor money to Canada because of this. One of the senior fellows at Harvard was involved in some work and he said that if he wanted to invest in Canada, he would have to traipse across the country from one provincial capital to the next to make those investments. He simply said that he did not have the time to do that. That is when it really hit home to me. I believe we do need a national securities commission.

Senator Angus: In terms of the leadership, you might use your influence. This preoccupies us.

We had a witness last week, William Dimma, whom you know. He is very much of a corporate governance guru. I asked him about his view on directors' fees. You mentioned the shrinking pool of directors, especially in light of all the new onerous liabilities and so on, and the issues of independence which disqualify otherwise qualified individuals to serve on audit committees and so forth.

Do you have any comments on the compensation of directors? Do we, in Canada, pay too much, not enough or just the right amount?

Ms. Collenette: It is not something I have looked at. I have looked at executive compensation. One of the big corporate directors in the States, and I guess everyone knows this, told me that Ken Lay recruited each director personally and each was paid between $300,000 and $400,000 per year. Somebody mentioned a red flag before. Why was that not a red flag?

l'Industrie, après la publication des lignes directrices de la Bourse de Toronto par Peter Day. Notre mandat général consistait à déterminer si ces lignes directrices seraient efficaces en pratique. C'est très bien d'en parler en théorie. Nous avons donc tenu des audiences partout dans le pays et avons produit un rapport assez important.

On nous a ensuite demandé de réaliser une autre étude sur la gouvernance des investisseurs institutionnels.

Nous en sommes maintenant à la troisième étude. Nous accordons donc beaucoup d'importance au sujet.

Ma question portait en fait sur un autre aspect, celui d'une commission nationale des valeurs mobilières, par opposition à neuf ou dix commissions provinciales. Nous avons ce terrible chevauchement au Canada, qui occasionne en outre des frais supplémentaires aux entreprises. Il est bien établi que le Canada a perdu des investissements à cause de cette situation.

J'ai cru comprendre que M. Crawford — qui a comparu devant le comité — a dit que personne, parmi les dirigeants à Ottawa, n'aurait le courage d'invoquer les lois qui, selon lui, existent déjà pour imposer une commission nationale des valeurs mobilières. Qu'en pensez-vous? Avons-nous besoin d'une commission nationale? Y a-t-il un moyen d'en créer une?

Mme Collenette: Je ne suis pas experte en valeurs mobilières, mais je crois bien que ce serait indiqué sur le plan de l'organisation et du bon sens. Je suis au courant de quelques exemples qui confirment votre préoccupation au sujet de la perte d'investissements au Canada. L'un de mes collègues à Harvard m'a dit que s'il voulait investir au Canada, il serait dans l'obligation de se promener dans le pays, allant d'une capitale provinciale à l'autre pour faire ses investissements. Il a ajouté qu'il n'avait tout simplement pas le temps de le faire. C'est alors que j'ai pris conscience de cette réalité. Je crois que nous avons effectivement besoin d'une commission nationale des valeurs mobilières.

Le sénateur Angus: En ce qui concerne les dirigeants, vous pourriez peut-être user de votre influence. Cela nous préoccupe.

Nous avons reçu la semaine dernière un témoin, William Dimma, que vous connaissez. C'est un expert en gouvernance d'entreprise. Je lui ai demandé son avis sur les honoraires des administrateurs. Vous avez parlé du bassin qui rétrécit, surtout à la lumière du travail onéreux qu'il y a à faire et des questions d'indépendance qui écartent des personnes qui auraient autrement les compétences nécessaires pour faire partie des comités de vérification, et cetera.

Que pensez-vous de la rémunération des administrateurs? Les payons-nous suffisamment, pas assez ou trop, au Canada?

Mme Collenette: Ce n'est pas une question que j'ai examinée. J'ai étudié la rémunération des cadres. Un important administrateur américain B je suppose que tout le monde le connaît B m'a dit que Ken Lay recrutait personnellement chaque administrateur, qui recevait entre 300 000 $ et 400 000 $ par an. Quelqu'un a déjà parlé d'un drapeau rouge. Pourquoi cela n'a-t-il pas été considéré comme un drapeau rouge?

Senator Angus: That would be too much?

Ms. Collenette: If that question has to be asked —

In fairness, I described the job of a director as a tough job. I am a director of a private company. I know how much time I spend looking at the financials and worrying about human resources problems and so forth. There is no question that directors do have to be fairly compensated as are CEOs. However, how we determine that, I do not know. Perhaps that is something for Mr. Dimma and the Institute of Corporate Directors to look at.

Le sénateur Angus: Vous jugez donc que c'est trop?

Mme Collenette: S'il est important de poser cette question...

En toute franchise, j'ai dit que le poste d'administrateur n'est pas facile. Je siège au conseil d'administration d'une société privée. Je sais combien de temps je passe à examiner les états financiers, à m'inquiéter des problèmes de ressources humaines, et cetera. Il n'y a pas de doute que les administrateurs doivent recevoir une rémunération équitable, tout comme les PDG. Toutefois, je ne sais pas vraiment comment déterminer cette rémunération. C'est peut-être quelque chose que M. Dimma et l'Institut des administrateurs des corporations pourraient examiner.

Senator Angus: You may not have been in the room when Mr. Dancey was talking about the current situation with respect to accountants. There has been a sea change, to use your expression in their world. We are familiar with the Higgs report and we are having Mr. Higgs as a witness shortly. I thought you would be glad to hear that. There is an issue. We would like to have him come personally but, at the moment, I think it will be done by video.

Many accountants have had to get out of lucrative consulting businesses that they had. They used to use the audit as a loss leader and get into the company to gain huge, multi-million-dollar contracts. Do you have a view on that?

Le sénateur Angus: Vous n'étiez peut-être pas ici quand M. Dancey a parlé de la situation actuelle des comptables. Pour reprendre votre expression, il y a eu un changement profond à cet égard. Vous connaissez le rapport Higgs. Nous devons d'ailleurs entendre prochainement le témoignage de M. Higgs. J'ai pensé que vous seriez heureuse de l'apprendre. Bien sûr, nous aurions préféré le rencontrer en personne, mais nous devrons pour le moment nous contenter d'une vidéoconférence.

Beaucoup de comptables ont dû renoncer à des activités lucratives de consultation. Ils avaient l'habitude d'offrir leurs services de vérification comme produit d'appel pour se faire connaître des grandes sociétés et décrocher ainsi des contrats de plusieurs millions de dollars. Qu'avez-vous à dire à ce sujet?

Ms. Collenette: The whole conflict of interest situation that we saw in Enron was way out of hand. It may mean now that you have to be so tough that you almost have to go back and totally clean it up before there can be any sort of compromise. It is necessary at this time. It just cannot go on.

Mme Collenette: Les situations de conflit d'intérêts dont nous avons été témoins dans l'affaire Enron dépassaient tout ce qu'on aurait pu imaginer. Il est évident qu'il faut maintenant procéder à un nettoyage complet qui ne permet aucun compromis. Cela est indispensable en ce moment car la situation était devenue intolérable.

Senator Angus: Have you seen this in Canadian companies in your own research?

Le sénateur Angus: Est-ce que vos propres recherches vous ont permis de constater la même chose dans les sociétés canadiennes?

Ms. Collenette: I could not comment on that. I do not know what the situation is.

Mme Collenette: Je ne peux pas vous le dire. Je ne sais pas quelle est la situation.

Senator Angus: I understand that your main thrust in coming today was to reinforce the need for high profiling the governance issues. You are underlining that in our own comings and goings, it is critical that, if we are to restore investor confidence, we have to clean up the governance of Canadian corporations.

Le sénateur Angus: Je me rends compte que le principal objet de votre comparution aujourd'hui est d'insister sur la nécessité d'accorder une grande importance aux questions de gouvernance. Vous avez vous-même souligné qu'il est absolument essentiel, pour rétablir la confiance des investisseurs, de faire un grand nettoyage dans la gouvernance des sociétés canadiennes.

Ms. Collenette: You are looking at corporate governance, in particular, but in my first article, I talked about governance problems in both the public sector and in the corporate sector. Unfortunately, in our world today, there are governance problems in both sectors. We are faced with an entire, ethical dilemma right now.

Mme Collenette: Vous parlez de la gouvernance des sociétés, en particulier, mais, dans mon premier article, j'ai évoqué les problèmes de gouvernance qui se posent aussi bien dans le secteur public que dans celui des sociétés. Malheureusement, dans le monde d'aujourd'hui, il y a des problèmes de gouvernance des deux cotés. Nous sommes confrontés à un grand dilemme éthique.

[*Translation*]

Senator Hervieux-Payette: What kind of system could be put in place to help employees who notice questionable behaviour? How can you distinguish dishonesty from incompetence? What kind of mechanism could help employees who are responsible for specific issues or whose reports are often kept from the board of directors?

How can you ensure the information gets to the directors without hurting the company? What can you do?

[*English*]

Ms. Collenette: I mentioned that in the brief. In Sarbanes-Oxley, or SOX as it is now being called, there is a new section for whistle-blowing. One of the law firms I mentioned earlier has a Web site with client notes that describe how the act is creating a new civil action for employees of public companies. There is no mention of employees in the government, which is interesting.

It refers to employees who may believe that they have been discharged due to their roles as whistle-blowers. The company may not discharge, demote, suspend, threaten, harass or in any other manner discriminate against an employee because the employee has provided information, caused information to be provided or assisted an investigation regarding any conduct. It is unclear how this provision will be made to work in the case of non-U.S. companies. However, non-U.S. companies will need to review their personnel policies for possible changes in light of this requirement.

I have been discussing whistle-blower protection in banks for employees who might see something wrong. There is clearly a legislative solution under Sarbanes-Oxley that we may or may not want to adopt here in Canada.

This also goes back to my concern about young people. At one of the Kennedy forums, many Harvard Business School students came over and questioned corporate governance issues. One young man got up and said: "I am going to graduate from HBS and I would like to be employed by a big company like Enron. Where do I find the courage to speak up? I want to impress someone in a big company. Where do I go? Who do I talk to?"

It is an internal question for many corporations, but we also may need some legislative work on that.

[*Translation*]

Senator Hervieux-Payette: Should we not have a mechanism to ensure that directors are made aware when employees question the validity of the information sent to the board?

[*Français*]

Le sénateur Hervieux-Payette: Quel mécanisme pourrait être mis en place pour faire face aux situations où des employés s'aperçoivent d'irrégularités? Comment peut-on savoir s'il s'agit d'une question de malhonnêteté ou d'incompétence? Quels mécanismes pourraient être mis à la disposition des employés affectés à des dossiers ou dont les rapports sont souvent tenus à l'écart du conseil d'administration?

Quel pourrait être le mécanisme pour s'assurer de ne pas nuire à l'entreprise et que l'information se rend aux administrateurs? Quelle est la formule?

[*Traduction*]

Mme Collenette: J'ai mentionné cela dans le mémoire. Dans la Loi Sarbanes-Oxley, maintenant désigné SOX, il y a un nouvel article traitant de la dénonciation. L'un des cabinets d'avocats dont j'ai parlé a un site Web avec des notes de clients expliquant de quelle façon la loi crée de nouvelles mesures civiles pour les employés des sociétés publiques. Il n'y est pas question des employés de l'État, ce qui est intéressant.

Cela s'applique aux employés qui croient qu'ils ont été renvoyés parce qu'ils ont tiré la sonnette d'alarme. La société ne peut pas renvoyer, rétrograder, suspendre, menacer, harceler ou autrement distinguer un employé qui a fourni ou contribué à fournir de l'information ou qui a facilité une enquête. Je ne sais pas vraiment comment cette disposition pourrait être appliquée dans le cas des sociétés non américaines. Toutefois, ces sociétés devront revoir leur politique de personnel et la modifier au besoin à la lumière de cette exigence.

J'ai eu des discussions au sujet de la protection des dénonciateurs dans le cas des employés de banque qui constatent des irrégularités. Il y a clairement une solution législative dans la Loi Sarbanes-Oxley, que nous voudrons peut-être adopter ou ne pas adopter au Canada.

Cela me ramène à ma préoccupation au sujet des jeunes. À l'un des forums Kennedy, beaucoup d'étudiants en administration de Harvard sont venus contester certains aspects de la gouvernance. Un jeune homme s'est levé et a dit: «Je vais bientôt recevoir mon diplôme de Harvard et j'espère trouver un emploi dans une grande société comme Enron. Où trouverais-je le courage de m'élever contre les politiques de la société? Mon objectif consistera à chercher à impressionner quelqu'un dans une grande entreprise. Où faut-il que j'aille? À qui faut-il que je parle?»

Pour beaucoup d'entreprises, c'est une question interne, mais nous avons probablement besoin d'une intervention législative dans ce domaine.

[*Français*]

Le sénateur Hervieux-Payette: Est-ce qu'il ne devrait pas y avoir un mécanisme qui fasse en sorte que les administrateurs soient informés lorsque certains employés questionnent la validité de l'information qui se rend jusqu'au conseil d'administration?

Some time ago, I was a director of a company when a consultant released information which directly impacted share prices. I got in touch with the Commission des valeurs mobilières du Québec and with the Montreal Exchange but nothing happened. Needless to say, I discussed the matter with other directors in order to find a way to stop that nonsense.

What can you do in these circumstances? Hundreds of people were hurt by this incident. I tried everything I could without harming the company. Of course, all shareholders are penalized when such rumours are spread.

How can you reestablish the truth if someone spreads false information, when both the Exchange and the Securities Commission are unable to intervene, when the company would not act and when you sit on the board?

Obviously I resigned. It was only a small company with a $3-million capitalization. I tried to help these people but I had to go. If you want to reestablish a climate of trust, you need a mechanism to do it.

[*English*]

Ms. Collenette: In your case, you took individual action to express your distaste for whatever was going on. That is commendable, frankly. If internal processes do not work and we do not have legislative protection for people, there is always one other avenue and that is, of course, to go to the journalists.

Senator Hervieux-Payette: In that way, all the shareholders lose as the shares go down. There should be some places where these things are settled so that it is not to the detriment of all people who have invested in that small company. They can lose a lot of money.

I thought my role as a fiduciary of these people was to protect all the investors, not to bring down the company because some idiots were promoting it in an unethical way.

Ms. Collenette: I do not have any answer for that, but I wish I did.

The Chairman: It is quite a quandary. Thank you for being with us, Ms. Collentte.

Senators, we will have a short discussion.

Senator Hervieux-Payette: We just received this document called, "Corporate Governance Guidelines, January 2003." This is for financial institutions. It comes from OSFI. The brochure covers how directors should behave and what they should look for. It is specific. These details are treated as regulations by OSFI, even though they are called guidelines.

Ms. Collenette: I look forward to reading it.

À une certaine époque, alors que je siégeais sur un conseil d'administration, certaines informations furent diffusées par un consultant, ce qui eut un effet direct sur les actions. J'ai contacté la Commission des valeurs mobilières du Québec ainsi que la Bourse de Montréal, et personne n'a réagit. Il va sans dire que j'en ai discuté avec le conseil d'administration afin de mettre fin à un tel non-sens.

Que faire en pareilles circonstances? Des centaines de personnes ont été lésées grâce à cet incident. J'ai tenté l'impossible sans nuire à l'entreprise — car il faut concevoir que tous les actionnaires se trouvent pénalisés lorsque de telles rumeurs se retrouvent sur la place publique.

Comment est-il possible de rétablir la situation et les faits lorsque quelqu'un diffuse une fausse information si la Bourse et la Commission des valeurs mobilières sont dans l'incapacité d'intervenir, que l'entreprise n'agit pas et qu'on siège sur le conseil d'administration?

Évidemment, j'ai démissionné. Il ne s'agissait que d'une petite entreprise avec un financement de 3 millions de dollars. J'ai voulu aider ces gens et j'ai été obligé de quitter. Si on veut rétablir un esprit de confiance, il faut trouver un mécanisme.

[*Traduction*]

Mme Collenette: Dans votre cas, vous avez pris l'initiative d'exprimer votre répugnance devant ce qui se passait. En toute franchise, je trouve cela louable. Si les processus internes ne fonctionnent pas et si nous n'avons pas de protection législative, il reste toujours la possibilité d'aller parler aux journalistes.

Le sénateur Hervieux-Payette: Ainsi, tous les actionnaires perdent tandis que la cote des actions s'effondre. Il devrait y avoir un endroit où ces choses peuvent se régler sans porter préjudice à tous ceux qui ont investi dans une petite société. Ces gens peuvent perdre beaucoup d'argent.

J'ai pensé que mon rôle de fiduciaire de ces gens me dictait de protéger tous les investisseurs et non de mener la société à sa perte parce que quelques idiots manquaient aux règles éthiques en faisant leur promotion.

Mme Collenette: Je n'ai pas de réponse à vous donner. J'aurais bien voulu en avoir.

Le président: C'est tout un dilemme. Je vous remercie d'être venue, madame Collenette.

Sénateurs, nous allons tenir une brève discussion.

Le sénateur Hervieux-Payette: Nous venons de recevoir ce document intitulé «Gouvernance d'entreprise — Ligne directrice, janvier 2003,» qui vient du BSIF et qui concerne les institutions financières. Le document précise comment les administrateurs doivent se conduire et ce qu'ils doivent rechercher. C'est très détaillé. Le BSIF considère cela comme un règlement, même si le document porte le titre de ligne directrice.

Mme Collenette: J'ai bien hâte de le lire.

The Chairman: On the question of privilege that was raised, a draft has been prepared and distributed. One sentence has been added. I need your approval or disapproval. I can then report the week after next when we resume sitting.

The second page states:

> Furthermore, your committee is of the opinion that no further action is required, except to raise the awareness of senators and staff as to the need for and requirement of confidentiality...

This has been added:

> ...and to establish security procedures to avoid a repeat of this breach of privilege.

The remainder is the same. Security means that we will number the reports and so on. Do I have your approval?

Hon. Senators: Agreed.

The committee continued *in camera*.

Le président: Au sujet de la question de privilège soulevée, une ébauche a été préparée et distribuée. Une phrase a été ajoutée. Je dois savoir si j'ai ou non votre approbation. Je pourrais alors présenter mon rapport dans deux semaines quand nous reprendrons nos délibérations.

Vous pouvez voir la deuxième page:

> De plus, votre comité est d'avis qu'aucune autre mesure n'est nécessaire, sauf de sensibiliser les sénateurs et le personnel à la nécessité de maintenir la confidentialité [...]

Les mots suivants ont été ajoutés:

> [...] et d'établir des procédures de sécurité afin d'éviter la répétition de cette atteinte au privilège.

Il n'y a pas d'autre changement. Les procédures de sécurité consistent à numéroter les rapports, et cetera. Êtes-vous d'accord?

Des voix: D'accord.

La séance se poursuit à huis clos.

MAIL POSTE
Canada Post Corporation/Société canadienne des postes
Postage paid Poste-payé
Lettermail Poste-lettre
1782711
OTTAWA

If undelivered, return COVER ONLY to:

Communication Canada – Publishing
Ottawa, Ontario K1A 0S9

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

Communication Canada – Édition
Ottawa (Ontario) K1A 0S9

WITNESSES

Wednesday, February 12, 2003

From the Advisory Group on Corporate Responsibility Review:

Mr. David McAusland, Senior Vice-President, Merger and Acquisitions and Chief Legal Officer, Alcan;

Mr. John Kazanjian, Partner, Osler Hoskin and Harcourt LLP.

From the Centre for Collaborative Government:

Mr. Donald G. Lenihan, Director.

Thursday, February 13, 2003

From PricewaterhouseCoopers Canada:

Mr. Kevin J. Dancey, CEO, Canadian Senior Partner.

As an individual:

Ms. Penny Collenette, Senior Fellow, Centre for Business and Government, Kennedy School of Government, Harvard University.

TÉMOINS

Le mercredi 12 février 2003

Du Advisory Group on Corporate Responsibility Review:

M. David McAusland, vice-président principal, Fusions et acquisitions et directeur général, Services juridiques, Alcan;

M. John Kazanjian, associé, Osler Hoskin et Harcourt LLP.

Du Centre pour la collaboration gouvernementale:

M. Donald G. Leniham, directeur.

Le jeudi 13 février 2003

De PricewaterhouseCoopers Canada:

M. Kevin J. Dancey, chef de la direction, associé principal national.

À titre personnel:

Mme Penny Collenette, agrégée supérieure de recherche, Centre for Business and Government, Kennedy School of Government, Université Harvard.

Available from:
Communication Canada – Canadian Government Publishing
Ottawa, Ontario K1A 0S9
Also available on the Internet: http://www.parl.gc.ca

En vente:
Communication Canada – Édition
Ottawa (Ontario) K1A 0S9
Aussi disponible sur internet: http://www.parl.gc.ca