



Third Session  
Fortieth Parliament, 2010

## SENATE OF CANADA

---

*Proceedings of the Standing  
Senate Committee on*

# National Finance

*Chair:*  
The Honourable JOSEPH A. DAY

---

Tuesday, April 20, 2010 (in camera)  
Wednesday, April 21, 2010  
Tuesday, April 27, 2010

---

**Issue No. 4**

**Future Business**

**and**

**Seventh and eighth meetings on:**

The study of the 2010-2011 Estimates

---

WITNESSES:  
(See back cover)

Troisième session de la  
quarantième législature, 2010

## SÉNAT DU CANADA

---

*Délibérations du Comité  
sénatorial permanent des*

# Finances nationales

*Président :*  
L'honorable JOSEPH A. DAY

---

Le mardi 20 avril 2010 (à huis clos)  
Le mercredi 21 avril 2010  
Le mardi 27 avril 2010

---

**Fascicule n° 4**

**Travaux futurs**

**et**

**Septième et huitième réunions concernant :**

L'étude du Budget des dépenses 2010-2011

---

TÉMOINS :  
(Voir à l'endos)

THE STANDING SENATE COMMITTEE ON  
NATIONAL FINANCE

The Honourable Joseph A. Day, *Chair*

The Honourable Irving Gerstein, *Deputy Chair*

and

The Honourable Senators:

Boisvenu	* LeBreton, P.C.
Callbeck	(or Comeau)
* Cowan	Marshall
(or Tardif)	Meighen
Dickson	Neufeld
Eggleton, P.C.	Poulin
Finley	Ringuette

\* 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 Honourable Senator Neufeld replaced the Honourable Senator Runciman (*April 26, 2010*).

The Honourable Senator Boisvenu replaced the Honourable Senator Runciman (*April 26, 2010*).

The Honourable Senator Meighen replaced the Honourable Senator Murray, P.C. (*April 26, 2010*).

The Honourable Senator Runciman replaced the Honourable Senator Neufeld (*April 26, 2010*).

The Honourable Senator Poulin replaced the Honourable Senator Banks (*April 22, 2010*).

The Honourable Senator Banks replaced the Honourable Senator Poulin (*April 21, 2010*).

The Honourable Senator Runciman replaced the Honourable Senator Boisvenu (*April 21, 2010*).

The Honourable Senator Neufeld replaced the Honourable Senator Plett (*April 21, 2010*).

The Honourable Senator Poulin replaced the Honourable Senator Dawson (*April 20, 2010*).

The Honourable Senator Boisvenu replaced the Honourable Senator Runciman (*April 19, 2010*).

The Honourable Senator Plett replaced the Honourable Senator Neufeld (*April 19, 2010*).

The Honourable Senator Dawson replaced the Honourable Senator Poulin (*April 19, 2010*).

LE COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DES  
FINANCES NATIONALES

*Président* : L'honorable Joseph A. Day

*Vice-président* : L'honorable Irving Gerstein

et

Les honorables sénateurs :

Boisvenu	* LeBreton, C.P.
Callbeck	(ou Comeau)
* Cowan	Marshall
(ou Tardif)	Meighen
Dickson	Neufeld
Eggleton, C.P.	Poulin
Finley	Ringuette

\* 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 :

L'honorable sénateur Neufeld a remplacé l'honorable sénateur Runciman (*le 26 avril 2010*).

L'honorable sénateur Boisvenu a remplacé l'honorable sénateur Runciman (*le 26 avril 2010*).

L'honorable sénateur Meighen a remplacé l'honorable sénateur Murray, C.P. (*le 26 avril 2010*).

L'honorable sénateur Runciman a remplacé l'honorable sénateur Neufeld (*le 26 avril 2010*).

L'honorable sénateur Poulin a remplacé l'honorable sénateur Banks (*le 22 avril 2010*).

L'honorable sénateur Banks a remplacé l'honorable sénateur Poulin (*le 21 avril 2010*).

L'honorable sénateur Runciman a remplacé l'honorable sénateur Boisvenu (*le 21 avril 2010*).

L'honorable sénateur Neufeld a remplacé l'honorable sénateur Plett (*le 21 avril 2010*).

L'honorable sénateur Poulin a remplacé l'honorable sénateur Dawson (*le 20 avril 2010*).

L'honorable sénateur Boisvenu a remplacé l'honorable sénateur Runciman (*le 19 avril 2010*).

L'honorable sénateur Plett a remplacé l'honorable sénateur Neufeld (*le 19 avril 2010*).

L'honorable sénateur Dawson a remplacé l'honorable sénateur Poulin (*le 19 avril 2010*).

**MINUTES OF PROCEEDINGS**

OTTAWA, Tuesday, April 20, 2010  
(10)

[English]

The Standing Senate Committee on National Finance met this day, in camera, at 9:30 a.m., in room 9, Victoria Building, the chair, the Honourable Joseph A. Day, presiding.

*Members of the committee present:* The Honourable Senators Callbeck, Dawson, Day, Dickson, Eggleton, P.C., Finley, Gerstein, Marshall, Murray, P.C., Plett and Ringuette (11).

*Other senator present:* The Honourable Senator Runciman (1).

*In attendance:* Philippe Le Goff, Analyst, Parliamentary Information and Research Service, Library of Parliament; Francine Pressault, Communications Officer, Communications Directorate.

Pursuant to rule 92(2)(e), the committee considered a draft agenda.

At 10:55 a.m., the committee adjourned to the call of the chair.

ATTEST:

OTTAWA, Wednesday, April 21, 2010  
(11)

[English]

The Standing Senate Committee on National Finance met this day, at 6:45 p.m., in room 9, Victoria Building, the chair, the Honourable Joseph A. Day, presiding.

*Members of the committee present:* The Honourable Senators Banks, Callbeck, Day, Dickson, Eggleton, P.C., Finley, Gerstein, Marshall, Murray, P.C., Neufeld, Ringuette and Runciman (12).

*Other senator present:* The Honourable Senator Nancy Ruth (1).

*In attendance:* Philippe Le Goff and Sylvain Fleury, Analysts, Parliamentary Information and Research Service, Library of Parliament; Francine Pressault, Communications Officer, Communications Directorate.

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

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Tuesday, March 9, 2010, the committee continued its examination of the expenditures set out in the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 2011, with the exception of Parliament vote 10. (*For complete text of the order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 2.*)

**PROCÈS-VERBAUX**

OTTAWA, le mardi 20 avril 2010  
(10)

[Traduction]

Le Comité sénatorial permanent des Finances nationales se réunit aujourd'hui à huis clos, à 9 h 30, dans la pièce 9, de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Joseph A. Day (*président*).

*Membres du comité présents :* Les honorables sénateurs Callbeck, Dawson, Day, Dickson, Eggleton, C.P., Finley, Gerstein, Marshall, Murray, C.P., Plett et Ringuette (11).

*Autre sénateur présent :* L'honorable sénateur Runciman (1).

*Également présents :* Philippe Le Goff, analyste, Service d'information et de recherche parlementaires, Bibliothèque du Parlement; Francine Pressault, agente de communications, Direction des communications.

Conformément à l'article 92(2)e) du Règlement, le comité examine un projet d'ordre du jour.

À 10 h 55, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

OTTAWA, le mercredi 21 avril 2010  
(11)

[Traduction]

Le Comité sénatorial permanent des Finances nationales se réunit aujourd'hui, à 18 h 45, dans la pièce 9, de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Joseph A. Day (*président*).

*Membres du comité présents :* Les honorables sénateurs Banks, Callbeck, Day, Dickson, Eggleton, C.P., Finley, Gerstein, Marshall, Murray, C.P., Neufeld, Ringuette et Runciman (12).

*Autre sénateur présent :* L'honorable sénateur Nancy Ruth (1).

*Également présents :* Philippe Le Goff et Sylvain Fleury, analystes, Service d'information et de recherche parlementaires, Bibliothèque du Parlement; Francine Pressault, agente de communications, Direction des communications.

*Aussi présents :* Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mardi 9 mars 2010, le comité poursuit son étude des dépenses prévues dans le Budget principal des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2011, à l'exception du crédit 10 du Parlement. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure au fascicule n° 2 des délibérations du comité.*)

*WITNESSES:**Office of the Auditor General of Canada:*

Sheila Fraser, Auditor General of Canada;  
Sylvain Ricard, Assistant Auditor General;  
Nancy Cheng, Assistant Auditor General;  
Ronald Campbell, Assistant Auditor General.

The chair made an opening statement.

Ms. Fraser made a presentation and, together with Mr. Ricard, Ms. Cheng and Mr. Campbell, answered questions.

At 8:35 p.m., the committee adjourned to the call of the chair.

*ATTEST:*

OTTAWA, Tuesday, April 27, 2010  
(12)

*[English]*

The Standing Senate Committee on National Finance met this day, at 9:30 a.m., in room 9, Victoria Building, the chair, the Honourable Joseph A. Day, presiding.

*Members of the committee present:* The Honourable Senators Boisvenu, Callbeck, Day, Dickson, Eggleton, P.C., Finley, Gerstein, Marshall, Meighen, Neufeld and Ringuette (11).

*Other senator present:* The Honourable Senator Peterson (1).

*In attendance:* Philippe Le Goff, Sylvain Fleury and Lydia Scratch, Analysts, Parliamentary Information and Research Service, Library of Parliament; Francine Pressault, Communications Officer, Communications Directorate.

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

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Tuesday, March 9, 2010, the committee continued its examination of the expenditures set out in the Main Estimates for the fiscal year ending March 31, 2011, with the exception of Parliament vote 10. (*For complete text of the order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 2.*)

*WITNESS:**Canada Post Corporation:*

Moya Greene, President and Chief Executive Officer.

The chair made an opening statement.

Ms. Greene made a presentation and answered questions.

At 11:30 a.m., the committee adjourned to the call of the chair.

*ATTEST:**TÉMOINS :**Bureau du vérificateur général du Canada :*

Sheila Fraser, vérificatrice générale du Canada;  
Sylvain Ricard, vérificateur général adjoint;  
Nancy Cheng, vérificatrice générale adjointe;  
Ronald Campbell, vérificateur général adjoint.

Le président ouvre la séance.

Mme Fraser fait une déclaration, puis avec l'aide de M. Ricard, Mme Cheng et M. Campbell, répond aux questions.

À 20 h 35, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

*ATTESTÉ :*

OTTAWA, le mardi 27 avril 2010  
(12)

*[Traduction]*

Le Comité sénatorial permanent des Finances nationales se réunit aujourd'hui, à 9 h 30, dans la pièce 9, de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Joseph A. Day (*président*).

*Membres du comité présents :* Les honorables sénateurs Boisvenu, Callbeck, Day, Dickson, Eggleton, C.P., Finley, Gerstein, Marshall, Meighen, Neufeld et Ringuette (11).

*Autre sénateur présent :* L'honorable sénateur Peterson (1).

*Également présents :* Philippe Le Goff, Sylvain Fleury et Lydia Scratch, analystes, Service d'information et de recherche parlementaires, Bibliothèque du Parlement; Francine Pressault, agente de communications, Direction des communications.

*Aussi présents :* Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mardi 9 mars 2010, le comité poursuit son étude des dépenses prévues dans le Budget principal des dépenses pour l'exercice se terminant le 31 mars 2011, à l'exception du crédit 10 du Parlement. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure au fascicule n° 2 des délibérations du comité.*)

*TÉMOINS :**Société canadienne des postes :*

Moya Greene, présidente-directrice générale.

Le président ouvre la séance.

Mme Greene fait une déclaration, puis répond aux questions.

À 11 h 30, le comité suspend ses travaux jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

*ATTESTÉ :*

*Le greffier du comité,*

Adam Thompson

*Clerk of the Committee*

**EVIDENCE**

OTTAWA, Wednesday, April 21, 2010

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 6:45 p.m. to examine the Estimates laid before Parliament for the fiscal year ending March 31, 2011 (topic: 2010 Spring Report of the Auditor General of Canada).

**Senator Joseph A. Day** (*Chair*) in the chair.

[*English*]

**The Chair:** I call this meeting of the Standing Senate Committee on National Finance to order and thank everyone for being here this evening.

[*Translation*]

Welcome everyone. Thank you all for being here with us. Yesterday, the Auditor General of Canada submitted her 2010 Spring Report.

[*English*]

This report contains six chapters addressing such diverse issues as aging information technology systems, modernizing human resources management, rehabilitating parliamentary buildings, sustaining development in the Northwest Territories and scientific research of Agriculture and Agri-Food Canada and Crown corporations.

We are very pleased to welcome back to our committee Ms. Sheila Fraser, who has served as Auditor General of Canada since May 31, 2001. I understand it is a 10-year appointment. We are pleased that you are here and continuing to do the good work that you are doing.

[*Translation*]

She is accompanied by Assistant Auditors General Sylvain Ricard, Nancy Cheng and Ronald Campbell.

[*English*]

**Sheila Fraser, Auditor General of Canada, Office of the Auditor General of Canada:** Thank you very much, Mr. Chair. We are pleased to be here to present our 2010 Spring Report, which you mentioned was tabled in the House of Commons yesterday. I have also presented an overview report on the electronic health records initiative in Canada. As you mentioned, Assistant Auditors General Ronald Campbell, Nancy Cheng, and Sylvain Ricard accompany me.

Several chapters of my report, along with the overview report on electronic health records, touch on government investments involving billions of dollars. To provide maximum benefits and to ensure that investments produce the anticipated results, I urge the government to plan and budget for them over the long term.

**TÉMOIGNAGES**

OTTAWA, le mercredi 21 avril 2010

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui, à 18 h 45, en vue d'examiner le Budget des dépenses déposé au Parlement pour l'exercice se terminant le 31 mars 2010 (sujet : Rapport du printemps 2010 de la vérificatrice générale du Canada).

**Le sénateur Joseph A. Day** (*président*) occupe le fauteuil.

[*Traduction*]

**Le président :** Je déclare ouverte la séance du Comité sénatorial permanent des finances nationales. Je tiens à remercier tous ceux qui sont présents.

[*Français*]

Bienvenue à tous. Je vous remercie de votre présence parmi nous. Hier, la vérificatrice générale du Canada a déposé son rapport du printemps 2010.

[*Traduction*]

Le rapport contient six chapitres qui traitent de sujets divers : le vieillissement des systèmes de technologie de l'information, la modernisation de la gestion des ressources humaines, la réhabilitation des édifices du Parlement, le développement durable dans les Territoires du Nord-Ouest, la recherche scientifique au sein d'Agriculture et Agroalimentaire Canada, et les examens spéciaux des sociétés d'État.

C'est avec grand plaisir que nous accueillons de nouveau Mme Sheila Fraser, vérificatrice générale du Canada depuis le 31 mai 2001. Je crois comprendre que votre mandat est de 10 ans. Nous sommes heureux de vous avoir parmi nous et de voir que vous poursuivez votre excellent travail.

[*Français*]

Elle est accompagnée par Sylvain Ricard, Nancy Cheng et Ronald Campbell, tous les trois sont vérificateur général adjoint.

[*Traduction*]

**Sheila Fraser, vérificatrice générale du Canada, Bureau du vérificateur général du Canada :** Merci beaucoup, monsieur le président. Nous sommes heureux de vous présenter notre rapport du printemps 2010, qui a été déposé à la Chambre des communes hier. J'ai présenté un autre rapport qui fait le survol de l'initiative des dossiers de santé électroniques au Canada. Comme vous l'avez mentionné, je suis accompagnée des vérificateurs généraux adjoints Ronald Campbell, Nancy Cheng et Sylvain Ricard.

Plusieurs chapitres de mon rapport, de même que celui sur les dossiers de santé électroniques, font mention d'investissements de l'ordre de milliards de dollars que fait le gouvernement. Pour que ces investissements aient les résultats espérés, je conseille fortement au gouvernement de les planifier et de les budgétiser à long terme.

The federal government relies on information technology systems to deliver programs and services to Canadians. Many of these systems are aging and several are at risk of breaking down. Even if systems are currently working, a breakdown could have severe consequences. At worst, some government programs and services could no longer be delivered to Canadians.

We found that the Chief Information Officer Branch of the Treasury Board of Canada Secretariat is aware that aging IT poses significant government-wide risks. However, it has not formally identified the issue as an area of importance for the government. Furthermore, it has not established or implemented government-wide strategic directions to address the issue.

The renewal and modernization of IT systems can take many years and significant investments that must be planned and budgeted for over the long term. The Treasury Board Secretariat should prepare a report on the state of aging IT systems across government and develop a plan to address it.

*[Translation]*

The report also looks at whether the government has implemented the key changes called for under the Public Service Modernization Act of 2003. This legislation is a complex undertaking designed to transform the way the federal government hires, manages, and supports its employees. While progress has been made, the process is still in transition and the impacts are not yet clear.

We found that while key changes required by the legislation have been made, there is limited information available on what has been achieved. This information is important to determine if results meet expectations.

Sound management of human resources is critical to an effective public service and better service to Canadians. The government needs to ensure that this initiative is successful.

*[English]*

We also looked at the rehabilitation of the buildings on Parliament Hill. Public Works and Government Services Canada has identified serious risks to key systems that could affect Parliament's operations. These buildings are part of Canada's heritage and are critical to Parliament's operations. The governance arrangements are hindering rehabilitation work while the buildings continue to deteriorate.

Le gouvernement fédéral compte sur les systèmes de technologie de l'information pour fournir des programmes et des services aux Canadiens. Or, bon nombre de ces systèmes vieillissent, et plusieurs risquent de tomber en panne. Pour l'instant, les systèmes fonctionnent, mais une panne pourrait avoir de graves conséquences. Dans le pire des cas, le gouvernement pourrait ne plus pouvoir fournir certains programmes et services aux Canadiens.

Nous avons établi que la Direction du dirigeant principal de l'information du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada sait que les risques associés au vieillissement des systèmes de technologie de l'information constituent une menace de taille pour l'ensemble du gouvernement. Malgré cela, elle n'a pas reconnu officiellement le problème en tant que domaine important pour le gouvernement. Elle n'a pas non plus dégagé ou mis en œuvre des orientations stratégiques pangouvernementales pour le régler.

Le renouvellement et la modernisation des systèmes de technologie de l'information peuvent prendre des années et ils exigent des investissements considérables qui doivent être planifiés et budgétés à long terme. Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait préparer un rapport sur l'état des systèmes de technologie de l'information à l'échelle du gouvernement et élaborer un plan pour remédier à la situation.

*[Français]*

Mon rapport aborde la mise en œuvre par le gouvernement des changements clés requis aux termes de la Loi sur la modernisation de la fonction publique de 2003. Cette loi est un projet complexe qui vise à transformer la manière dont le gouvernement fédéral recrute, gère et appuie ses employés. Des progrès ont été accomplis, mais il s'agit d'un processus en transition dont les effets ne sont pas encore apparents.

Nous avons constaté que les changements clés exigés par la loi ont été mis en place, mais qu'on dispose de peu d'informations sur les résultats qu'ils ont eus. Cette information est requise pour déterminer si les résultats obtenus sont à la hauteur des attentes.

Une gestion judicieuse des ressources humaines est cruciale à l'efficacité de la fonction publique et à la qualité des services fournis aux Canadiens. Le gouvernement doit veiller à assurer le succès de cette initiative.

*[Traduction]*

Nous nous sommes penchés aussi sur la réhabilitation des édifices de la Colline du Parlement. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada a relevé des risques importants de défaillance des systèmes des édifices. De telles défaillances pourraient perturber les activités du Parlement. Ces édifices font partie du patrimoine du pays et sont essentiels aux activités du Parlement. Le cadre de gouvernance limite les progrès dans les travaux de réhabilitation et, pendant ce temps, les édifices continuent de se détériorer.

Responsibility for the Parliament Buildings is split among many organizations; decision-making and accountability are fragmented and there is a lack of consensus on priorities. These weaknesses result in delayed decisions and projects and contribute to increased project costs and risks.

The long-standing governance problem, which we and others have raised over many years, must be resolved. In our view, responsibility and accountability for the Parliament Buildings should rest with the Senate and the House of Commons.

[*Translation*]

Let me now turn to the Northwest Territories, where sustained and balanced development depends on several key conditions.

For example, agreements with Aboriginal peoples setting out governance rights and the ownership of land and resource rights are important for environmental protection and economic development. They help provide a level of certainty and predictability for business, industry, communities, and governments.

We found that the Department of Indian and Northern Affairs Canada (INAC) has made constructive efforts to clarify these rights in the negotiation of land claims settled to date.

However, in regions where land claims are still under negotiation, INAC has not put an adequate regulatory system in place to protect the environment. Nor have Environment Canada and INAC met their responsibility to monitor the cumulative impacts of development on the environment.

The federal government has specific obligations relating to effective governance, environmental protection, and capacity building to provide for sustainable development in the Northwest Territories. Not meeting these obligations could mean missed economic opportunities, environmental degradation, and increased social problems in the territory's communities.

[*English*]

We also looked at whether Agriculture and Agri-Food Canada is managing its research activities to meet its goals of promoting excellence in research and increasing collaboration with other research organizations. The department has a history of successful collaboration on individual research projects with other organizations, but the more complex collaborations we looked at were not managed well, causing a significant loss of goodwill among key players.

In addition, the department has not identified the human and financial resources needed for its strategic direction, nor the equipment and facilities it requires. Much of its laboratory and agricultural equipment is past its useful life.

La responsabilité des édifices du Parlement est partagée entre de nombreuses organisations. Les processus de prise de décisions et de reddition de comptes sont fragmentés, et il n'y a pas de consensus sur les priorités. Ces faiblesses retardent les décisions et les projets et contribuent à accroître les coûts et les risques liés aux projets.

Il faut régler le problème persistant de gouvernance qui a été soulevé par nous, et par d'autres, depuis des années. Nous croyons que les responsabilités et la reddition de comptes à l'égard des édifices du Parlement devraient être confiées au Sénat et à la Chambre des communes.

[*Français*]

Je vais maintenant passer aux Territoires du Nord-Ouest où le développement durable et équilibré dépend de la mise en place de plusieurs mesures clés.

Les ententes conclues avec les groupes autochtones définissent les structures de gouvernance et le droit des propriétés sur les terres et les ressources, et elles sont importantes pour le développement économique et pour protéger l'environnement. Elles apportent une mesure de certitude et de prévisibilité aux entreprises, à l'industrie, aux communautés et aux gouvernements.

Nos vérificateurs ont constaté que le ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada a fait de réels efforts pour préciser ces structures et ces droits dans les négociations qui ont abouti au règlement de certaines revendications territoriales.

Cependant, dans les autres régions où les négociations se poursuivent, le ministère n'a pas mis en place un système de réglementation adéquat pour protéger l'environnement. De plus, Affaires indiennes et du Nord Canada et Environnement Canada ne se sont pas acquittés de leur responsabilité de surveiller les impacts environnementaux cumulatifs du développement.

Le gouvernement fédéral a des obligations précises en matière de gouvernance efficace, de protection de l'environnement et de développement des capacités, et ce, afin d'assurer le développement durable des Territoires du Nord-Ouest. S'il manque à ses obligations, des occasions de développement économique pourraient être manquées, l'environnement pourrait subir des dommages et des problèmes sociaux pourraient se multiplier dans les communautés des Territoires du Nord-Ouest.

[*Traduction*]

Nous avons aussi vérifié si Agriculture et Agroalimentaire Canada gère ses activités de recherche de façon à atteindre ses buts de promouvoir l'excellence en recherche et de renforcer la collaboration avec d'autres organismes de recherche. Le ministère a collaboré avec succès à maintes reprises avec d'autres organismes dans le cadre de projets de recherche individuels. Cependant, les collaborations plus complexes que nous avons examinées n'ont pas été bien gérées, et la bonne volonté de partenaires clés a été ébranlée.

Par ailleurs, le ministère n'a pas défini les ressources humaines, les équipements et les installations dont il a besoin pour appuyer ses nouvelles orientations stratégiques. Une forte proportion du matériel agricole et de laboratoire a dépassé sa durée de vie utile.

The department's research is important to Canada's food production and its ability to compete internationally. We found serious problems in areas that are fundamental to conducting research, such as managing funding, capital assets and human resources.

[Translation]

My report also presents the main points of our special examination reports on 11 Crown corporations, issued to the respective boards of directors throughout 2009. The main points do not reflect events that may have occurred after our reports were issued.

In a special examination, any major weakness in a corporation's key systems and practices that could prevent it from safeguarding and controlling its assets or managing efficiently, economically, or effectively is reported as a significant deficiency.

In three of the corporations, we found one or more significant deficiency, which we brought to the attention of the appropriate ministers. The three corporations were Canada Post, Canada Science and Technology Museum, and Marine Atlantic Inc. In two of these — Canada Post and Marine Atlantic — the deficiencies involved capital investments and related funding.

[English]

My office and six provincial audit offices have carried out separate, concurrent audits of the development and implementation of electronic health records. Electronic health records are expected to reduce costs and improve the quality of care. However, this pan-Canadian initiative involves significant investments and challenges.

My colleagues and I encourage stakeholders to report comprehensively on progress made and benefits achieved. We also encourage the committees of each legislature to continue monitoring this complex initiative.

We thank the committee. This concludes my opening statement. We are pleased to answer any questions that committee members may have.

**The Chair:** Thank you very much, Ms. Fraser. We appreciate the work that you are doing as an officer of Parliament in providing us with this information to help us do our job of oversight.

I think it would be helpful, since we have quite a few new senators on our committee, for you to provide us a little bit of an overview of your office. What is your annual budget? How many people help you perform the function that you are performing?

La recherche menée par le ministère est importante pour maintenir la capacité du Canada à produire des aliments et à soutenir la concurrence internationale. Nous avons constaté de graves problèmes dans des secteurs de recherche cruciaux, notamment la gestion du financement, des immobilisations et des ressources humaines.

[Français]

Mon rapport reprend les points saillants des rapports des examens spéciaux, visant 11 sociétés d'État, qui ont été menées en 2009. Il faut noter que les points saillants ne reflètent pas ce qui a pu se produire depuis que ces rapports ont été transmis aux conseils d'administration des sociétés d'État en question.

Dans un examen spécial, une lacune importante est une faiblesse majeure qui peut empêcher la société d'État d'obtenir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie, et que ses activités sont menées de manière efficace.

Dans trois des sociétés d'État, nous avons constaté une ou plusieurs lacunes importantes que nous avons signalées aux ministères compétents. Ces trois sociétés étaient la Société canadienne des postes, la Société du musée des sciences et de la technologie du Canada, et Marine atlantique. Dans deux des trois cas, soit Postes Canada et Marine atlantique, les lacunes relevées touchaient les dépenses en immobilisation et le financement de ces dernières.

[Traduction]

Mon bureau et les bureaux de vérification de six provinces ont mené des vérifications distinctes mais simultanées sur l'élaboration et la mise en service des dossiers de santé électroniques au Canada. Les dossiers de santé électroniques devraient réduire les coûts et améliorer la qualité des soins. Cette initiative pancanadienne comporte cependant des investissements et des défis de taille.

Mes collègues et moi-même invitons les parties prenantes à présenter des rapports détaillés sur les progrès réalisés et les bienfaits obtenus. Nous invitons également les comités de chaque assemblée législative à continuer à suivre cette initiative complexe.

Monsieur le président, ceci termine ma déclaration d'ouverture. Nous serions heureux de répondre à vos questions.

**Le président :** Merci beaucoup, madame Fraser. Nous vous félicitons du travail que vous effectuez en tant que haut fonctionnaire du Parlement. Les renseignements que vous nous fournissez nous aident à remplir notre mandat en matière de surveillance.

Comme il y a plusieurs sénateurs, au sein du comité, qui sont nouveaux, il serait bon que vous nous donniez un bref aperçu du bureau. À combien s'élève votre budget annuel? Combien d'employés comptez-vous?



**Ms. Fraser:** The independent Auditor General has existed since 1878. It is interesting that at the time of Confederation, there was an Auditor General who was also the Deputy Minister of Finance. I have heard some Deputy Ministers of Finance rue the day that those two positions were separated.

Our role has obviously evolved over the years although we still have the fundamental role to audit the financial statements and the public accounts of government. We are also the auditors of almost all Crown corporations. In addition, we audit the three territories, some 35 territorial agencies, and we have been for many years auditors of agencies of the United Nations. We are currently the auditors of the International Labour Organisation.

To do that work, we have a staff of 635 people and an annual budget approaching \$90 million. Most of our staff is based here, of course, in Ottawa, but we do have offices in Halifax, Montreal, Edmonton and Vancouver.

**The Chair:** Are all of the audits the same, or are some of them financial audits plus performance and value-for-money audits?

**Ms. Fraser:** No. A little more than one-half of our work is financial attest work with financial statements. Crown corporations are required to have the special examinations that we refer to, which is a review of all of their practices. We actually have to give an opinion as to whether they have appropriate systems and practices in place.

There was a requirement to do these special examinations once every five years. That has now been extended to once every 10 years. We began reporting them publicly once there was a requirement for Crown corporations to post these reports on their websites.

The balance of our work is the performance audits, and we go through a risk assessment to determine which areas we will be looking at. We do about 25 performance audits each year.

**Senator Marshall:** Ms. Fraser, I am interested in the audit on Marine Atlantic Inc. As you know, Marine Atlantic provides a vital transportation link to Newfoundland and Labrador. In the opinion paragraph of your report, you write about compliance with section 131 of the Financial Administration Act and that "Marine Atlantic is at risk of being unable to deliver the services it is responsible for providing . . ." Could you elaborate on that, please?

I read the detailed report and the comments of Marine Atlantic. Could you provide a high-level summary? That is a strong opinion, which has negative tones. I would appreciate if you could elaborate.

**Ms. Fraser:** As the senator from Newfoundland is able to interpret, this is not a standard opinion that we have provided on Marine Atlantic. In fact, it is only the second time in the history of the office that we have given an adverse opinion to say that the corporation does not have the systems and practices in place that requires it to manage efficiently and effectively.

**Mme Fraser :** Le Canada a un vérificateur général indépendant depuis 1878. Fait intéressant, à l'époque de la Confédération, le vérificateur général était également le sous-ministre des Finances. J'ai entendu certains sous-ministres des Finances maudire le jour où le poste a été scindé en deux.

Notre rôle a, bien sûr, évolué au fil des ans. Toutefois, notre tâche première consiste à vérifier les états financiers et les comptes publics du gouvernement. Le bureau vérifie également la majorité des sociétés d'État, les trois territoires et quelque 35 organisations territoriales. Pendant de nombreuses années, il a vérifié des organismes des Nations Unies. À l'heure actuelle, nous agissons comme vérificateurs de l'Organisation internationale du travail.

Le bureau emploie 635 personnes et dispose d'un budget annuel de quelque 90 millions de dollars. La plupart de nos employés se trouvent à Ottawa. Toutefois, nous en avons aussi à Halifax, Montréal, Edmonton et Vancouver.

**Le président :** Est-ce que les vérifications comptables sont toutes identiques? Ou est-ce que certaines comportent, en plus, des vérifications de la gestion et de l'optimisation des ressources?

**Mme Fraser :** Non. Nous consacrons un peu plus de 50 p. 100 de notre temps aux vérifications d'attestation. Les sociétés d'État doivent faire l'objet d'examen spéciaux, un exercice qui consiste à revoir l'ensemble de leurs pratiques. En fait, nous devons indiquer si les systèmes et pratiques en place sont adéquats.

Les examens spéciaux, dans le passé, étaient réalisés tous les cinq ans. Aujourd'hui, ils ont lieu au moins une fois tous les dix ans. Nous publions les résultats de nos rapports depuis que les sociétés d'État sont tenues de les diffuser sur leurs sites web.

Le reste du temps, nous menons des vérifications de gestion et nous procédons à des évaluations de risque pour déterminer quels domaines d'activité vont faire l'objet d'un examen. Enfin, le bureau effectue chaque année environ 25 vérifications de gestion.

**Le sénateur Marshall :** Madame Fraser, je voudrais parler de la vérification dont a fait l'objet Marine Atlantique. Comme vous le savez, la société offre un axe de transport vital vers Terre-Neuve-et-Labrador. Dans vos constatations, vous mentionnez l'article 131 de la Loi sur la gestion des finances publiques. Vous dites que « Marine Atlantique risque de ne pas être en mesure d'assurer les services dont elle a la charge. » Pouvez-vous nous en dire plus à ce sujet?

J'ai lu le rapport, qui est détaillé, et les commentaires de Marine Atlantique. Pouvons-nous avoir des précisions? Vous dressez un constat sévère, au ton négatif. Je vous demanderais d'approfondir ce point.

**Mme Fraser :** Comme le sénateur de Terre-Neuve est en mesure de le constater, il ne s'agit pas d'une opinion type. En fait, c'est la deuxième fois, dans l'histoire du bureau, que nous émettons une opinion défavorable : Marine Atlantique ne dispose pas des systèmes et des pratiques nécessaires pour gérer ses activités de manière efficace.

There were two main weaknesses. One is the question of the aging fleet and the aging shore facilities; the other is the operating procedures of the corporation. One example is that in the summer of 2008, they met their schedule 10 per cent of the time. Some of it is obviously due to equipment failures, but there were issues that are more complex in the whole management of the corporation.

The report was issued in the summer of 2009. Shortly before that, there was a complete change in management. There was also a fairly significant change to the board of directors. I met with the board when we presented the report and they took the report very seriously. We are working hard to improve the management structure.

Part of the problem was that the management team was far too small and did not have the capacity to deal with many of these issues. The most recent budget provides additional funding to improve their facilities and their fleet. There are signs of optimism. It will be interesting to see what the schedule is like this summer.

**Senator Marshall:** You carried out an audit in 2004, and based on a later report, you indicated that many of the recommendations you had made in 2004 had not been implemented. Given the seriousness of the problems with Marine Atlantic, my concern is, if they have not implemented the recommendations from 2004, how optimistic can we be that they will implement the recommendations from 2009.

Marine Atlantic is responsible for implementing the recommendations. When will you be conducting a follow-up review? The follow-up for 2004 was in 2009. We depend on you to tell us whether it is improving. We as Newfoundlanders and Labradorians can tell when we travel on the service, but when will you be in a position to indicate whether things have improved?

**Ms. Fraser:** As I mentioned, the requirements for special exams used to be once every five years. That is why we did it in 2004 and then in 2009. That schedule has moved to 10 years. However, in discussions with the board of directors, I indicated that we should not wait 10 years and we could do it earlier, at the request of the board, the minister or the Auditor General.

We will assess their action plan. We would expect them to have pretty detailed timelines as to when they will meet these commitments, and then we will go in just after that. I would think three or four years, perhaps five years at the outside to go in and see if the situation has improved. Of course, we will be doing some monitoring in our annual financial audits just to get a sense if things are improving.

**Senator Marshall:** Would the monitoring be reported publicly?

**Ms. Fraser:** No.

**Senator Marshall:** Would you be doing that internally?

Nous avons décelé deux lacunes importantes. La première concerne le vieillissement de la flotte et des installations à terre. La deuxième vise les moyens et les méthodes opérationnels de la société. Par exemple, à l'été 2008, Marine Atlantique n'a réussi à respecter les horaires établis que dans 10 p. 100 des cas. La situation était, en partie, attribuable au matériel défectueux, mais aussi à la grande complexité du cadre de gestion de la société.

Le rapport a été publié à l'été 2009. Peu de temps avant, la société avait procédé à des changements majeurs au niveau de la gestion et remplacé plusieurs membres du conseil d'administration. Le bureau a déposé le rapport auprès du conseil, qui l'a pris très au sérieux. Nous travaillons très fort en vue d'améliorer la structure de gestion.

Autre point : la société comptait sur une équipe de gestion beaucoup trop petite qui n'avait pas la capacité voulue pour s'attaquer aux nombreux enjeux. Le dernier budget prévoit des fonds additionnels pour l'amélioration des installations et de la flotte. Des progrès sont en cours. Il sera intéressant de voir si les horaires sont respectés cet été.

**Le sénateur Marshall :** Vous avez effectué une vérification en 2004. Vous avez indiqué, dans un rapport ultérieur, que bon nombre des recommandations formulées en 2004 n'avaient pas été mises en œuvre. Compte tenu des défis de taille auxquels Marine Atlantique doit faire face et vu qu'elle n'a pas donné suite aux recommandations de 2004, je me demande dans quelle mesure on peut s'attendre à ce qu'elle observe celles du rapport de 2009.

Marine Atlantique est responsable de la mise en œuvre des recommandations. Quand allez-vous effectuer une vérification de suivi? Il y a eu, en 2009, un suivi du rapport de 2004. Nous comptons sur vous pour nous dire s'il y a des améliorations. Les habitants de Terre-Neuve-et-Labrador s'en rendent compte lorsqu'ils utilisent le service, mais quand le bureau sera-t-il, lui, en mesure de nous le dire?

**Mme Fraser :** Comme je l'ai mentionné, dans le passé, l'examen spécial avait lieu tous les cinq ans. C'est pour cela que nous en avons effectué un en 2004, et ensuite en 2009. L'examen spécial est maintenant entrepris tous les dix ans. Toutefois, lorsque j'ai rencontré les membres du conseil d'administration, je leur ai dit qu'il ne faudrait pas attendre dix ans, qu'un tel examen peut avoir lieu plus tôt, à la demande du conseil, du ministre ou du vérificateur général.

Nous allons évaluer le plan d'action de la société. Nous nous attendons à ce qu'elle fixe des échéances précises pour ce qui est du respect des engagements. Ensuite, nous procéderons à une vérification dans trois, quatre ou peut-être cinq ans pour voir s'il y a eu des améliorations. Bien entendu, nous allons faire le point de la situation dans nos rapports annuels.

**Le sénateur Marshall :** Est-ce que le rapport de suivi est rendu public?

**Mme Fraser :** Non.

**Le sénateur Marshall :** Est-ce qu'il fait l'objet d'un examen à l'interne?

**Ms. Fraser:** Yes.

**Senator Marshall:** There is a reference in the report, in Chapter 6, where you are talking about the Crown corporations. You are talking about the reports you issued for 11 Crown corporations. You indicate the number of Crown corporations. Is the Atlantic Canada Opportunities Agency a Crown corporation?

**Ms. Fraser:** No. It is an agency.

**Senator Marshall:** What are the criteria to determine whether an organization produces its own set of financial statements that would be audited, as opposed to being combined with the Public Accounts of Canada?

**Ms. Fraser:** Certain organizations have produced their financial statements and have asked for audits. The Office of the Superintendent of Financial Institutions is one that comes to mind as sort of having a clear need to have an audited set of financial statements. In 2004, it was announced that all departments would have their financial statements audited by 2009. By the end of 2009 there was one, which was the Department of Justice. This announcement was never actually formalized in policy, and there is a fair bit of discussion going on as to whether government really wants to continue with that initiative.

We have recently taken the position that given the freeze on appropriations and the necessity for us to fund our increase in salaries within our budget, that we will not undertake audits of departmental financial statements because it is not a clear government priority. Should that change, we will obviously reassess that position.

ACOA, I would suspect, probably produces a financial statements but we do not audit them.

**Senator Marshall:** Is there no requirement that they be prepared and audited by you?

**Ms. Fraser:** There is no requirement.

[Translation]

**Senator Ringuette:** Ms. Fraser, it is always a pleasure to have you here. I still worry about whether there are enough human resources. Last time we met at this committee, you were also worried about not having enough human resources to fulfill your mandate and you were in the process of recruiting. What is your current level of staff?

**Ms. Fraser:** It is going well. Our staff is now complete. It is always a particular challenge to attract accountants when there is a general shortage of them on the market. We have been very successful lately and I hope that will continue, but it is not easy to compete with the private sector, especially when it comes to accountants.

**Senator Ringuette:** Will your offices be going through budget cuts too?

**Mme Fraser :** Oui.

**Le sénateur Marshall :** Il est question, dans le chapitre 6, des sociétés d'État. Vous dites que 11 d'entre elles ont fait l'objet d'un rapport. Vous les énumérez. Est-ce que l'Agence de promotion économique du Canada Atlantique est une société d'État?

**Mme Fraser :** Non, c'est une agence.

**Le sénateur Marshall :** Sur quels critères se fonde-t-on pour déterminer que les états financiers d'une société vont faire l'objet d'une vérification, mais qu'ils ne seront pas inclus dans les comptes publics du Canada?

**Mme Fraser :** Certaines sociétés produisent leurs propres états financiers et demandent qu'ils soient soumis à une vérification. Le Bureau du surintendant des institutions financières, par exemple, doit produire des états financiers vérifiés. En 2004, on a annoncé que les états financiers de tous les ministères feraient l'objet d'une vérification d'ici 2009. Or, à la fin de 2009, seuls les états financiers du ministère de la Justice avaient été vérifiés. Cette décision n'a jamais été officialisée. On se demande si le gouvernement tient vraiment à poursuivre cette initiative.

Le bureau a décidé récemment que, compte tenu du gel des dépenses qui a été décrété et vu que les augmentations salariales doivent être absorbées à même notre budget, les états financiers des ministères ne seront pas vérifiés parce qu'il ne s'agit pas d'une priorité pour le gouvernement. Nous allons réévaluer notre position s'il y a du nouveau à ce chapitre.

L'APECA produit sans doute des états financiers, mais nous n'en effectuons pas la vérification.

**Le sénateur Marshall :** Les états financiers ne doivent pas obligatoirement être préparés et vérifiés par votre bureau?

**Mme Fraser :** Non.

[Français]

**Le sénateur Ringuette :** Madame Fraser, c'est toujours un plaisir de vous avoir parmi nous. Je m'inquiète toujours de la suffisance des ressources humaines. La dernière fois que nous nous étions rencontrés au comité, il y avait des inquiétudes de votre part sur le fait d'avoir des ressources humaines suffisantes pour remplir votre mandat et vous étiez en période de recrutement. Où en est-on au niveau de vos effectifs pour effectuer les tâches?

**Mme Fraser :** Cela va bien. Nous avons fini de compléter notre effectif. C'est toujours un défi d'attirer des comptables en particulier car il y a une pénurie sur le marché, dans l'ensemble. Nous avons eu beaucoup de succès dernièrement et j'espère que cela va continuer, mais ce n'est pas facile de faire concurrence au secteur privé, en particulier, pour ce qui est des comptables.

**Le sénateur Ringuette :** Est-ce que vos bureaux vont être appelés à subir des compressions budgétaires aussi?

**Ms. Fraser:** Yes, like every department, we must absorb the 1.5 per cent wage increase. For us, that is almost \$1 million. We are going over every activity with a fine-toothed comb.

**Senator Ringuette:** That brings me to the question of whether or not you will have or have had the opportunity to audit the bonus program for public service executives.

**Ms. Fraser:** No, we have not.

**Senator Ringuette:** Is it coming up on your agenda?

**Ms. Fraser:** No.

**Senator Ringuette:** I will move to the next question then.

[English]

In the last fiscal year, we have had quite an influx of vehicle lease purchasing from the Business Development Bank of Canada, BDC. We have had a major influx of mortgage purchasing from the CMHC, Canada Mortgage and Housing Corporation. We are talking about billions and billions of dollars. Will you be auditing the value for money of those two transactions?

**Ms. Fraser:** We will obviously audit those transactions as part of our financial audits of both BDC and CMHC. In fact, the mortgage would have been part of the financial audit. It was certainly part of the financial audit in March 2010. We have been going through how those were recorded in the financial statements, have there been appropriate financial provisions taken, if necessary, and so on.

As I mentioned earlier, we do special examinations of Crown corporations. CMHC was part of the 11 corporations that we reported on and BDC as well. Both of those examinations would have taken place before the major transactions. However, we did look at their other transactions and there is significant mortgage financing already that already goes on in, for example, CMHC. With respect to BDC, we did not look at the new credit but we looked at the credit they were giving before that. We would not return to look at those specifically from a performance point of view until we come to next special examination.

**Senator Ringuette:** In other words, a value-for-money audit will not be performed on these two major programs for the next, what, four or five years?

**Ms. Fraser:** Probably longer than that because we had very positive reports on both of those Crown corporations that both of them were very well managed. From a risk perspective, we would not audit them probably until eight or nine years from now.

**Senator Ringuette:** We are looking at \$80 billion.

**Ms. Fraser:** We do look at it, as I said, as part of the financial audit. Were we to see anything that appeared problematic or gave us concerns, then we could obviously do something sooner.

**Mme Fraser :** Oui, nous devons, comme tous les ministères, absorber l'augmentation salariale de 1,5 p. 100. Pour nous, cela représente près d'un million de dollars. Nous sommes en train de passer au peigne fin toutes les activités.

**Le sénateur Ringuette :** Cela m'amène à vous demander si vous allez avoir ou si vous avez eu l'occasion de faire la vérification du programme de bonus pour les cadres de la fonction publique.

**Mme Fraser :** Non, nous ne l'avons pas faite.

**Le sénateur Ringuette :** Est-ce dans votre agenda prochainement?

**Mme Fraser :** Non.

**Le sénateur Ringuette :** Je passe donc à la prochaine question.

[Traduction]

Au cours du dernier exercice financier, la Banque de développement du Canada a conclu un grand nombre de transactions dans le domaine du financement de la location de véhicules. La Société centrale d'hypothèques et de logement a fait la même chose dans le domaine des prêts hypothécaire. Il est question ici de milliards de dollars. Allez-vous procéder à une vérification de l'optimisation des ressources dans le cas de ces deux transactions?

**Mme Fraser :** Nous allons, bien entendu, examiner ces transactions lorsque nous allons soumettre la BDC et la SCHL à une vérification. En fait, le financement des hypothèques a fait partie de la vérification, en tout cas, de mars 2010. Nous avons analysé la façon dont ces transactions ont été enregistrées dans les états financiers, si des mesures financières adéquates ont été prises, au besoin, ainsi de suite.

Comme je l'ai déjà indiqué, nous procédons à des examens spéciaux des sociétés d'État. La SCHL et la BDC figuraient parmi les 11 sociétés d'État qui ont fait l'objet d'un rapport. Ces examens auraient été effectués avant que les transactions majeures ne soient conclues. Toutefois, nous avons jeté un coup d'œil aux autres transactions des sociétés et nous avons constaté que la SCHL, par exemple, investit déjà beaucoup dans le financement hypothécaire. En ce qui concerne la BDC, nous avons examiné non pas la nouvelle facilité de crédit, mais celle qui existait déjà. Ces transactions ne seront pas soumises à une vérification de gestion avant le prochain examen spécial.

**Le sénateur Ringuette :** Autrement dit, ces deux grands programmes ne feront pas l'objet d'une vérification de l'optimisation des ressources avant quatre ou cinq ans?

**Mme Fraser :** Peut-être plus, parce nous avons produit des rapports positifs dans le cas de ces deux sociétés d'État. Elles sont toutes les deux bien gérées. L'évaluation des risques ne se fera probablement pas avant huit ou neuf ans.

**Le sénateur Ringuette :** Il est question ici de 80 milliards de dollars.

**Mme Fraser :** Je répète : les transactions sont passées en revue quand nous vérifions les états financiers. Nous le faisons plus tôt si des problèmes se manifestent ou si elles soulèvent des préoccupations.

**Senator Ringuette:** The last time you were here, we discussed the infrastructure program and your flexibility and ability to audit that program. You indicated that you relied on your provincial counterpart for the provincial side. There is a federal part, there is a provincial part and there is either a municipal or a non-profit part.

However, I look at what you have produced for us, and we certainly appreciate it, the overview of the electronic health records and the investments that were put into that. It is a joint federal-provincial audit report. Could we not have a joint federal-provincial audit report for infrastructure?

**Ms. Fraser:** Yes. Mr. Campbell is leading a team that is doing an audit of the economic action plan. We will be tabling a report in October of this year. To date, we are largely looking at the control mechanisms that have been put in place: Are the program design or objectives clear? Are there measures of performance?

In the second phase, we will be getting into the actual programs of infrastructure because much of the money is still going out. It is a bit early to be auditing that program. Discussions have begun with five or six provincial auditors general to do what we call "concurrent audits" and to come up with as well a summary report at the end. The question is on the table that we may involve certain of the municipal auditors, like the City of Toronto, who have very large programs. We will be working on concurrent and collaborative audits in the infrastructure program.

**Senator Ringuette:** Only six provinces participated in the electronic health record audit. As a New Brunswicker, I see that the Province of New Brunswick did not participate. Can you explain why my province did not participate?

**Ms. Fraser:** It is up to the decision of the individual auditor general. It could be a question of resources or work planning. Many of the offices are quite small and do not have the same flexibility. It depends on their priorities. It would be very rare that we would be able to get all of the provincial auditors general working on this at the same time. I suspect that infrastructure would have five or six as well.

**Senator Ringuette:** We might have the same problem in the infrastructure part.

**Ms. Fraser:** We will certainly try to get the larger ones, but it is up to them to agree to participate.

**Senator Ringuette:** I would like to highlight something I read in the Canadian Press. It is a statement by the Canadian Construction Association that they are concerned because the

**Le sénateur Ringuette :** La dernière fois que vous êtes venue témoigner devant notre comité, nous avons discuté du programme d'infrastructures et de votre capacité de le soumettre à des vérifications, compte tenu de la marge de manœuvre dont vous disposez. Vous nous avez indiqué que vous vous en remettiez à vos homologues des provinces pour la partie provinciale. Le programme relève du gouvernement fédéral, des provinces et des municipalités ou des organismes sans but lucratif.

Cependant, lorsque je jette un coup d'œil à la documentation que vous avez produite pour nous et que nous apprécions évidemment, j'y trouve un résumé sur les dossiers de santé électroniques et les investissements qui leur ont été consacrés. Le rapport est issu d'une vérification conjointe fédérale-provinciale. Ne pourrait-on pas procéder à une vérification semblable pour les infrastructures?

**Mme Fraser :** Oui. M. Campbell dirige une équipe qui est un train d'effectuer une vérification du plan d'action économique. Nous allons déposer le rapport issu de cette vérification en octobre prochain. Pour l'instant, nous nous concentrons sur les mécanismes de contrôle mis en place. La conception ou les objectifs du programme sont-ils clairs? Y a-t-il des mesures du rendement?

Dans la deuxième phase, nous examinerons les programmes d'infrastructures comme tels, car on n'a pas encore fini d'envoyer l'argent. Il est encore un peu tôt pour faire une vérification de ce programme. Des discussions ont commencé avec cinq ou six vérificateurs généraux pour effectuer ce que nous appelons des « vérifications simultanées » et pour produire à la fin un rapport qui en fera le bilan. Il est question présentement d'obtenir la collaboration des vérificateurs de quelques municipalités, comme Toronto, qui ont de très gros programmes. Nous allons soumettre le programme des infrastructures à des vérifications simultanées et collaboratives.

**Le sénateur Ringuette :** Seulement six provinces ont participé à la vérification sur les dossiers de santé électroniques. Je vois que le Nouveau-Brunswick, ma province, n'en fait pas partie. Pouvez-vous m'expliquer pourquoi?

**Mme Fraser :** La décision revient à chaque vérificateur général. Elle peut se justifier par des raisons de disponibilité des ressources et de planification du travail. De nombreux bureaux de vérificateur général sont assez petits et n'ont pas la même marge de manœuvre que d'autres. Ils doivent se fixer des priorités. Il aurait été très exceptionnel que les vérificateurs généraux de toutes les provinces travaillent de concert sur ce dossier. La vérification du programme d'infrastructures devrait, selon moi, réunir cinq ou six provinces, elle aussi.

**Le sénateur Ringuette :** Nous aurons le même problème en ce qui concerne les infrastructures.

**Mme Fraser :** Nous tâcherons certainement d'obtenir la participation des bureaux les plus gros, mais la décision leur revient.

**Le sénateur Ringuette :** J'aimerais souligner une déclaration de l'Association canadienne de la construction rapportée par la Presse canadienne. Elle se dit inquiète parce que le gouvernement

federal stimulus money for infrastructure ends March 31, 2010. Many projects will not be completed by that date, so there is concern. Will your audit look at that?

**Ms. Fraser:** Probably not the audit we will be tabling in October but the subsequent audit would.

**Senator Ringuette:** My last question is very important: When was the last time there was a Public Works audit?

**Ms. Fraser:** We do audits of Public Works, almost continually, they would tell you. We did an audit of contracting.

**Ronald Campbell, Assistant Auditor General, Office of the Auditor General of Canada:** It was an audit of service contracts.

**Ms. Fraser:** They are often involved in other audits we do, so when we do military purchases, they are part of that. They are a major player in the Parliament Buildings rehabilitation. There is also health and safety, security clearances — we have done a number. We have probably done five or six, perhaps more, in the last few years.

**Senator Gerstein:** I thought I would preface my question by saying that the question I will ask you will be in my usual very non-partisan spirit.

Chapter 3 of your report indicates very serious problems with the condition of the buildings of Parliament. As you quite correctly point out, these buildings are important for many reasons. Not only are they the operation of government, but they are also an iconic part of our heritage and a great tourist attraction here in Ottawa.

I noted that your recommendation said that the necessary renovations to the Parliament buildings have been delayed by an unwieldy governance structure, and you recommend that the responsibility for these buildings should rest with the Senate and the House of Commons.

I totally agree with your point about the problems with the current governance structure. However, I would sense from the short time I have been here that Parliament may be very reluctant to take the lead on this issue because parliamentarians are concerned about the optics of ordering costly improvements to buildings that they themselves occupy. I might say that this might also be the reason for the substantial deterioration of the residence of our Prime Minister and, I might say, the residence of our Leader of the Opposition. I suspect many around the table would know the problems of each of these places, notwithstanding the recentness of which visits to either of these places may vary for some of us.

fédéral a prévu de cesser le 31 mars 2010 d'injecter de l'argent dans les travaux d'infrastructures pour stimuler l'économie. De nombreux projets ne seront pas terminés à ce moment, alors on s'inquiète. Allez-vous examiner cette question dans le cadre de votre vérification?

**Mme Fraser :** Nous ne le ferons probablement pas dans la vérification dont le rapport sera déposé en octobre, mais dans la vérification subséquente.

**Le sénateur Ringuette :** Ma dernière question est très importante : quand a eu lieu la dernière vérification du ministère des Travaux publics?

**Mme Fraser :** Nous faisons presque continuellement des vérifications concernant le ministère des Travaux publics. C'est ce que vous diraient les gens de ce ministère. Nous avons fait une vérification de l'attribution des marchés.

**Ronald Campbell, vérificateur général adjoint, Bureau du vérificateur général du Canada :** C'était une vérification des marchés de services.

**Mme Fraser :** Ce ministère est souvent touché par nos autres vérifications. C'est le cas, par exemple, lorsque nous faisons une vérification des achats militaires. Il joue un rôle majeur dans la réhabilitation des édifices du Parlement. Il est visé par les vérifications concernant la santé et la sécurité. Nous en avons fait probablement cinq ou six, peut-être même davantage, au cours des dernières années.

**Le sénateur Gerstein :** Je me suis dit qu'avant de vous poser ma question, j'allais vous prévenir que je le ferai comme d'habitude dans un esprit dénué de toute partisanerie.

Le chapitre 3 de votre rapport indique que l'état des édifices du Parlement est caractérisé par des problèmes très sérieux. Comme vous l'avez souligné à juste titre, ces édifices sont importants pour plusieurs raisons. Non seulement ils sont au cœur du fonctionnement du gouvernement, mais ils constituent un élément emblématique de notre patrimoine et une grande attraction touristique pour Ottawa.

Je remarque que, dans votre recommandation, vous dites que les rénovations qui doivent être faites dans les édifices du Parlement ont été retardées par la lourdeur de la structure de gestion. Selon vous, c'est le Sénat et la Chambre des communes qui devraient être responsables de ces édifices.

Je suis tout à fait d'accord avec vous quand vous parlez des problèmes de la structure de gestion actuelle. Cependant, ma brève expérience de sénateur me dit que les Parlementaires risquent d'être réticents à accepter cette responsabilité parce qu'ils ont peur d'être mal vus s'ils font effectuer de coûteux travaux de rénovation dans les édifices dont ils sont les occupants. J'ajoute que c'est peut-être ce qui explique la détérioration importante de la résidence du premier ministre et de la résidence du chef de l'opposition. Je crois que nous sommes nombreux autour de cette table à connaître les problèmes qui affectent ces immeubles, quoique certains ne soient peut-être pas allés constater sur place depuis plus longtemps que d'autres.

Did you consider when you prepared your recommendations, whether there might be some alternative governance approach to dealing with the situation that you have so rightly brought before us?

**Ms. Fraser:** When we proposed that the responsibility be transferred to Parliament, there is a bit of an implicit suggestion in that some mechanism will have to be put in place to manage that responsibility. We note different models in the report. The U.S. has the chief architect. In Great Britain and Australia, the responsibility has been transferred to Parliament. Various models can be studied, and a number have been looked at over the years. Some were proposed a few years ago by the two clerks. Some unit will have to be created.

Currently, Public Works is the custodian. Parliament is considered the occupant, but Parliament expresses its needs and priorities and has to negotiate all of this with Public Works, who then turns around and negotiates for the funding.

I can tell you, from the interviews we have had and the discussions we have had, everyone in that system is completely frustrated and very upset with the various players. It is not working. The disagreements over priorities, over even criteria, how big offices should be have created significant delays and very bad relationships in this whole thing.

We think it would be much clearer if Parliament were given the responsibility. Even within the accommodation policy in government, it says that the department, not Public Works, should be responsible for any special purpose buildings. If any buildings are special purpose, the Parliament Buildings certainly are.

We think that Parliament should be given the responsibility and the accountability for their requests and priorities, that the negotiation for the funding should be directly between the two parties, and that Public Works should not be in the middle.

Will this be the magic solution? I do not know, but I certainly hope it will reduce some of the delays and some of the current tensions.

**Senator Gerstein:** Did you think you had an opportunity to go further than the recommendations you have made in terms of what type of model might be looked at?

**Ms. Fraser:** We felt that going even this far was going very far for us. For 20 years, we have been saying that governance needs to be looked at. For us, it was quite a step forward to recommend that the responsibility be transferred to Parliament. We have had discussions with all the players involved, and everyone seemed quite comfortable with that recommendation.

**Senator Eggleton:** Looking at the departmental responses in each of these sections, one word continually comes up, and that is the word “agreed.” Who would disagree with the Auditor

Lorsque vous avez préparé vos recommandations, avez-vous envisagé une solution de rechange en matière de structure de gestion pour résoudre la situation que vous avez tout à fait raison de porter à notre attention?

**Mme Fraser :** Lorsque nous proposons de transférer la responsabilité au Parlement, nous indiquons implicitement qu'on devra se doter d'un mécanisme pour gérer cette responsabilité. Nous soulignons l'existence de divers modèles dans le rapport. Les États-Unis ont un architecte en chef. En Grande-Bretagne et en Australie, la responsabilité a été transférée au Parlement. Divers modèles peuvent être étudiés, et un certain nombre ont été envisagés au fil des ans. Les deux greffiers ont proposé des modèles il y a quelques années. Il faudra créer une unité chargée de cette fonction.

Actuellement, c'est le ministère des Travaux publics qui a la responsabilité des édifices. Le Parlement est considéré comme l'occupant des lieux. Il exprime ses besoins et ses priorités et les négocie avec le ministère des Travaux publics, qui doit par la suite négocier pour obtenir le financement.

Je peux vous dire, après avoir interrogé les gens et discuté avec eux, que tout le monde est complètement frustré à cause de ce système et très fâché envers ses divers acteurs. C'est un système qui ne fonctionne pas. Les désaccords concernant les priorités et même les critères pour déterminer la taille des bureaux ont causé des retards importants et ont envenimé les relations autour de ce sujet.

Nous croyons que les choses seraient beaucoup plus claires si la responsabilité était attribuée au Parlement. La politique gouvernementale sur les installations précise même que c'est le ministère concerné, et non le ministère des Travaux publics, qui devrait être responsable des immeubles à destination particulière. Or, les édifices du Parlement entrent certainement dans cette catégorie d'immeubles.

C'est le Parlement qui devrait, selon nous, avoir la responsabilité de demander de l'argent et d'établir ses priorités. C'est lui qui devrait rendre des comptes à ce sujet. Les négociations pour l'obtention des sommes nécessaires devraient se faire directement entre les deux parties. Le ministère des Travaux publics ne devrait pas se retrouver coincé entre elles.

S'agit-il d'une solution magique? Je n'en sais rien, mais j'ose espérer qu'elle réduira les retards et les tensions actuels.

**Le sénateur Gerstein :** Pensez-vous que vous auriez pu aller plus loin dans vos recommandations, en ce qui a trait au type de modèle à envisager?

**Mme Fraser :** Nous sommes d'avis que nous allons déjà très loin. Depuis 20 ans, nous disions que la question de la responsabilité de la gestion devait être examinée. Nous avons l'impression d'avoir fait un très grand pas en recommandant le transfert de la responsabilité au Parlement. Nous en avons discuté avec tous les acteurs concernés, et tout le monde nous a semblé voir cette recommandation d'un bon œil.

**Le sénateur Eggleton :** Les ministères répondent constamment qu'ils acceptent chacune de vos recommandations. Qui peut se permettre de ne pas être d'accord avec la vérificatrice générale?

General? Who wants to be on the wrong side of the Auditor General? I do not think many departments want to be in that position, so it is understandable that they would say they agree, but one must wonder about all of this. Are they getting religion late? What has been going on for the past period of time?

For example, on the aging information technology systems, you note that the Treasury Board has recognized this for more than 10 years, and now they are talking about writing a report to get it all together. One has to wonder why this is. Are these management failings, or do they just not have the resources and could not get the resources to do this job?

Can you comment further?

I am also concerned about the situation with the research programs in the Department of Agriculture. One of the priorities of the government is international competition, being able to do more in that regard and to increase productivity. Yet, here it seems that it has been sloppily done. They have not looked at the resources they need, they have updated equipment, et cetera. Is it just a lack of resources or are there management failings?

Second, tell us a little about the follow-up procedures to ensure they actually do it this time and not in another 10 years.

**Ms. Fraser:** Many of the issues we have identified come back to establishing priorities. Funding is certainly an issue for many of the recommendations that we make. Over the years, we have noted weaknesses in systems due to the lack of people to do the job. Permanent resources have not been dedicated to a certain initiative.

To me the IT issue was simply a question of lack of priority. There has been a Chief Information Officer in government for a long time, and one would expect that person to have a good idea of the state of IT across government.

There is information within most departments. There are improvements that must be made. We looked at five departments, and only three had plans and knew the cost of replacing these major systems. To me, this is basic management, and I would have expected the CIO branch to have that information.

As to the recommendations and agreements, departments do occasionally disagree with us. As soon as we have our initial findings, we try to work with the department to find a

Qui oserait prendre le contrepied des recommandations de la vérificatrice générale? Je ne pense pas que les ministères soient nombreux à vouloir se retrouver dans une telle position, alors il est normal qu'ils se disent d'accord, ce qui ne nous empêche pas de nous interroger. Viennent-ils soudainement de se convertir? Que s'est-il passé ces derniers temps?

Par exemple, vous indiquez que le Conseil du Trésor reconnaît depuis plus de 10 ans que des systèmes informatiques sont trop vieux. Il envisage maintenant de rédiger un rapport pour établir un portrait juste de la situation. Il y a tout lieu de se demander pourquoi il a fallu tout ce temps. Est-ce le résultat d'une gestion défailante? Serait-ce plutôt parce qu'on n'avait pas les ressources nécessaires pour faire le travail?

Pourriez-vous nous en dire davantage à ce sujet?

Je m'inquiète aussi de la situation des programmes de recherche au ministère de l'Agriculture. L'une des priorités du gouvernement est la concurrence étrangère. Il veut qu'on soit mieux armé pour faire face à la concurrence et qu'on augmente la productivité. Mais il semble agir n'importe comment. Il n'a pas pris le temps d'évaluer les ressources à sa disposition, il n'a pas prévu la mise à jour de l'équipement, et ainsi de suite. Est-ce le résultat d'un manque de ressources ou d'une gestion défailante?

Deuxièmement, j'aimerais vous entendre au sujet des méthodes pour assurer le suivi, c'est-à-dire pour veiller à ce que les gens agissent vraiment, cette fois-ci, plutôt que d'attendre encore une fois 10 ans.

**Mme Fraser :** Parmi les problèmes que nous avons cernés, il y en a beaucoup qui découlent de la définition des priorités. Le financement entre certainement en ligne de compte dans l'application d'un grand nombre de nos recommandations. Au fil des ans, nous avons décelé, dans les systèmes, des faiblesses qui sont attribuables au manque de personnel. Certains dossiers souffrent de l'absence de personnel permanent.

Selon moi, si le problème des systèmes informatiques persiste, c'est qu'on ne le considère pas comme prioritaire. Le poste de dirigeant principal de l'information existe depuis longtemps, et il est raisonnable de penser que le titulaire de ce poste devrait avoir une bonne idée de l'état des systèmes informatiques dans l'ensemble de l'administration fédérale.

La plupart des ministères détiennent de l'information. Certaines améliorations seraient essentielles. Nous avons examiné cinq ministères, et seulement trois d'entre eux avaient des plans et connaissaient le coût de remplacement des systèmes informatiques, qui ont une importance majeure. Il me semble qu'on ne respecte pas les règles de gestion les plus élémentaires. La Direction du dirigeant principal de l'information devrait normalement avoir cette information en main.

En ce qui concerne les réactions à nos recommandations, il arrive de temps en temps qu'un ministère ne soit pas d'accord avec nous. Dès que nous avons rédigé nos constatations, nous



recommendation that will be doable and realistic for them, but sometimes we do disagree. Frankly, I would prefer they indicate they disagree rather than saying they agree and then do nothing.

Over the years, we have encouraged the Public Accounts Committee in the other house to request detailed action plans as to how they will address the recommendations, with specific timelines and resources dedicated to them. Departments are expected to table these in the house. We will use those action plans to determine when we go back to do a follow-up.

We have one report specifically dedicated to do a follow-up. We make a determination as to whether progress is satisfactory. In close to 75 per cent of our follow-up audits we have assessed progress as being satisfactory. So government does respond and does take action, and improvements are made.

**Senator Eggleton:** They file action plans in the other house.

**Ms. Fraser:** Yes.

**Senator Eggleton:** Can we get copies of them, too?

**Ms. Fraser:** I am sure you could.

**Senator Eggleton:** Do the departments file them?

**Ms. Fraser:** The departments file them with the committee.

**Senator Eggleton:** I want to ask you about one specific program you have audited, the CMHC, a Crown corporation. Maybe this came too late, but in 2009, the government asked CMHC to buy some \$50 billion in mortgages held by Canada's big banks during the financial crisis so that they could make some room for further lending. Did you review that program? If so, what have you found?

**Ms. Fraser:** We did a special examination of CMHC in 2009. I believe the mortgage program came in after that, though. It was included and will be included as part of our financial audits. We will look at how they carried out those transactions; how they are reported; whether, if there is need for loan loss provisions, they are being taken appropriately; et cetera. That will all be considered in the financial audit.

**Senator Neufeld:** I have another question on CMHC. I have heard quite a few times about CMHC taking over, as Senator Eggleton said, \$50 billion worth of mortgages. Did I understand you correctly to say that when you did the audit of CMHC you were pleased with how they run their business and that it may be

nous efforçons de collaborer avec le ministère pour formuler une recommandation qu'il lui serait possible et réaliste d'appliquer, mais il arrive parfois que nous soyons incapables de nous entendre. Franchement, je préfère indiquer qu'un ministère n'est pas d'accord plutôt que de le voir faire semblant qu'il souscrit à une recommandation, sans y donner suite.

Depuis longtemps, nous encourageons le Comité des comptes publics de l'autre endroit à demander des plans d'action détaillés montrant comment les ministères vont donner suite aux recommandations qui leur sont faites et comprenant des échéanciers précis ainsi que les ressources qui sont prévues. Les ministères devraient déposer ces plans d'action à la Chambre. Nous nous en servons pour déterminer quand nous allons faire une vérification de suivi.

Nous avons un rapport spécialement consacré aux suivis. Nous déterminons si le progrès réalisé est satisfaisant. Dans près de 75 p. 100 des vérifications de suivi, nous constatons que le progrès est satisfaisant. Alors, on peut dire que le gouvernement donne bel et bien suite à nos recommandations, et que des améliorations sont apportées.

**Le sénateur Eggleton :** Ils déposent leurs plans d'action dans l'autre endroit.

**Mme Fraser :** Oui.

**Le sénateur Eggleton :** Pouvons-nous obtenir ces documents, nous aussi?

**Mme Fraser :** Je suis certain que vous le pourriez.

**Le sénateur Eggleton :** Les ministères remettent-ils ces rapports?

**Mme Fraser :** Ils les remettent au comité.

**Le sénateur Eggleton :** J'ai une question à vous poser sur un programme en particulier que vous avez soumis à une vérification, la SCHL, une société d'État. C'est peut-être arrivé trop récemment, mais toujours est-il qu'en 2009, le gouvernement a demandé à la SCHL d'acheter 50 milliards de dollars de prêts hypothécaires détenus par les grandes banques canadiennes, au cours de la crise financière, afin de leur donner la marge de manœuvre nécessaire pour qu'elles puissent consentir de nouveaux prêts. Avez-vous soumis cette mesure à une vérification? Dans l'affirmative, qu'avez-vous constaté?

**Mme Fraser :** Nous avons fait un examen spécial de la SCHL en 2009. Je crois cependant que le rachat des prêts hypothécaires s'est produit après cet examen. Mais il fait partie de nos vérifications des états financiers. Nous allons tâcher de répondre notamment aux questions suivantes : comment les transactions nécessaires ont-elles été effectuées? Comment ont-elles été inscrites dans les livres? S'il y a lieu de prévoir une provision pour les pertes sur prêts, la provision est-elle adéquate? Toutes ces questions seront posées dans la vérification des états financiers.

**Le sénateur Neufeld :** J'ai une autre question au sujet de la SCHL. J'ai entendu parler plusieurs fois du rachat, par la SCHL, de prêts hypothécaires d'une valeur de 50 milliards de dollars, comme le sénateur Eggleton l'a indiqué. Est-ce que je vous comprends bien lorsque je vous entends dire que votre vérification

another eight to 10 years before you go back to review them? If so, I take from that statement that you are comfortable with the operations of CMHC, and I think we should be happy about that. I am happy if you are comfortable enough to say that there is no need to do a special investigation because they have run their business well, and I assume they will run it well in the future.

Am I correct?

**Ms. Fraser:** Yes. I can tell you the elements we looked at in the special examination. We looked at governance practices; risk management; strategic planning and performance measurement; the mortgage insurance program, which did not include the one under the economic action plan; securitization; treasury and investment management; human resources; IT; relationships and business arrangements; and their housing programs. We did an extensive overview. We are joint auditors in this audit with Ernst & Young. We came up with a very favourable report, noting many good practices. We found some areas for improvement, but gave them a positive report, which essentially says that this is a well-managed corporation.

**Senator Neufeld:** Thank you. It is important to get that on the record. Fifty billion is a lot of cash and it brings up the political antenna. Are any of those 11 Crown corporations self-financing?

**Ms. Fraser:** Some of them are supposed to be, for example, Canada Post; BDC pays dividends back; the Canadian Development Investment Corporation, which holds an interest in Hibernia; and Marine Atlantic is supposed to be self-financing 65 per cent or 75 per cent, but is not able to reach that target. The museum and the National Gallery of Canada are not. I think the Canadian Commercial Corporation receives an appropriation. As well, the Standards Council of Canada receives an appropriation.

**Senator Neufeld:** In your notes, you mention that three of the corporations had significant deficiencies. My colleague asked some questions about Marine Atlantic. It says that the deficiencies involve capital investments and related funding. Out of those three, one of them happened to be Canada Post. You are not saying that Canada Post had trouble with capital financing if they are self financing, or do I not quite understand? Perhaps I did not ask the question properly.

**Ms. Fraser:** A major modernization initiative is going on at Canada Post. Much of the infrastructure is old. Many of the letter-sorting facilities are more than 40 years old and need to be updated. The project is estimated to cost slightly over \$3 billion. With the recent economic recession, the corporation's revenues

de la SCHL a donné de bons résultats, que vous êtes satisfaite de sa gestion et qu'il s'écoulera probablement de huit à dix ans avant que vous la soumettiez à la prochaine vérification? Si tel est le cas, j'en conclus que vous ne voyez pas de problème à la SCHL, et je pense que nous devrions nous en réjouir. Je suis satisfait moi aussi si vous nous dites sans hésitation qu'il n'y aura pas lieu de faire un examen spécial parce que la SCHL est bien gérée. Je vais tenir pour acquis qu'elle sera encore bien gérée à l'avenir.

Ai-je bien compris?

**Mme Fraser :** Oui. Je peux vous donner tous les éléments sur lesquels a porté l'examen spécial : les pratiques de gestion; la gestion du risque; la planification stratégique et la mesure du rendement; le programme d'assurance prêt hypothécaire, qui ne comprenait pas les mesures prévues dans le plan d'action économique; la titrisation; la gestion de la trésorerie et des investissements; la gestion des ressources humaines; les systèmes informatiques; les relations et les liens d'affaires; les programmes de logement. Nous avons fait un examen exhaustif. Nous avons fait notre travail conjointement avec un autre vérificateur, Ernst & Young. Nous avons produit un rapport très favorable, dans lequel nous soulignons beaucoup de bonnes pratiques. Nous avons constaté qu'il y avait matière à apporter quelques améliorations, mais le rapport est dans l'ensemble favorable. Il s'agit d'une société bien gérée.

**Le sénateur Neufeld :** Merci. Votre réponse mérite d'être bien notée. Cinquante milliards de dollars constituent une somme énorme, qui attire immédiatement les regards scrutateurs de la classe politique. Parmi les 11 sociétés d'État, y en a-t-il qui font leurs frais?

**Mme Fraser :** Certaines sont censées y arriver, par exemple les sociétés suivantes : Postes Canada; la BDC, qui rapporte des dividendes à l'État; la Corporation d'investissements au développement du Canada, qui détient une participation dans le projet Hibernia; Marine Atlantique, qui est censée s'autofinancer à 65 ou 75 p. 100, mais qui n'est pas capable d'atteindre cet objectif. Le Musée des beaux-arts du Canada et d'autres musées ne sont pas censés faire leurs frais. Je pense que la Corporation commerciale canadienne est financée par des crédits de même que le Conseil canadien des normes.

**Le sénateur Neufeld :** Dans le document que vous nous avez remis, vous indiquez que trois sociétés d'État ont des faiblesses importantes. Ma collègue vous a posé quelques questions sur Marine Atlantique. Vous écrivez avoir constaté des faiblesses dans les dépenses en immobilisations et dans la recherche du financement nécessaire. Postes Canada fait partie des trois sociétés en question. Vous dites que Postes Canada éprouve de la difficulté dans ses dépenses en immobilisations, mais vous constatez aussi qu'elle fait ses frais, ce qui me paraît contradictoire. Alors, est-ce que je saisis mal? Je n'ai peut-être pas posé ma question comme il faut.

**Mme Fraser :** Postes Canada a entrepris un grand projet de modernisation. Ses installations sont en grande partie désuètes. Nombre de ses centres de tri ont plus de 40 ans et doivent être rénovés. Le coût du projet est estimé à un peu plus de 3 milliards de dollars. Compte tenu de la récession économique, les recettes

have decreased and they are unable to finance it out of their own revenues. At the time we completed the special examination, they had gone to government with proposals to increase revenues, to increase postage rates, and to increase their borrowing authority. Subsequent to the completion of the special examination, they obtained both of those authorities.

We have not seen the plan to verify if the authorities will be sufficient. Nor have we seen the timelines to conduct this initiative, because there is a question about how quickly they can do this in order to get the benefits. Major labour union negotiations are coming and they are critical to the timing of these initiatives. We have not seen the updates to the plans. At the time we completed our audit, they had not received that approval. They have judged this initiative to be critical to their future operations.

**Senator Neufeld:** I want to go on to a different issue, namely, the Northwest Territories. You said that in regions where land claims are still under negotiation INAC has not put in an adequate regulatory system to protect the environment.

To my knowledge, land claims have been going on for almost as long as I have been around, and probably will be for a long time yet. Am I to understand that Environment Canada has environmental regulations and legislation in place that takes care of the Northwest Territories in the interim? That surprises me. Has it been left out there and now people are starting to think about putting in regulations to look after it? Could you expand on that? Take your time. The chair will probably let you go ahead, but he certainly will not let me. I am interested in the cumulative impacts, and so on, because I have some background in the Northwest Territories and some of the measures they have in place.

**Ms. Fraser:** Approximately 70 per cent of the land claims have been settled in the Northwest Territories. When agreements are made, provisions for co-management boards are established. In the remaining 30 per cent, where there are no co-management boards, consultation and involvement of First Nations comes in very late in the process. We note in the report of certain development projects that have been delayed quite significantly or even had to be cancelled because of legal challenges from First Nations. That is part of it.

INAC and Environment Canada have responsibility to do monitoring of environmental cumulative effects and that has not been done.

**Mr. Campbell:** As the Auditor General says, there is a regulatory framework in areas where land claims have been settled. That regulatory framework ensures that First Nations get

de Postes Canada ont diminué et ne sont pas suffisantes pour financer le projet. Au moment où nous terminions notre examen spécial de cette société d'État, elle venait de proposer au gouvernement des mesures pour accroître ses recettes, soit une augmentation du tarif d'affranchissement et une hausse de la limite des emprunts qu'elle a le droit d'effectuer. Le gouvernement a autorisé Postes Canada à appliquer ces deux mesures, et cette autorisation est arrivée après la fin de notre examen spécial.

Nous n'avons pas vu le plan pour vérifier si les hausses accordées seront suffisantes. Nous ne savons pas non plus quel est l'échéancier du projet, dont la vitesse de réalisation est déterminante pour qu'il puisse être aussi avantageux que prévu. Des négociations importantes avec les syndicats se profilent à l'horizon et vont être cruciales pour déterminer dans quels délais le projet sera réalisé. Nous n'avons pas vu les mises à jour du plan. Lorsque nous avons terminé notre vérification, Postes Canada n'avait pas encore reçu l'autorisation nécessaire. Elle considère que ce projet a une importance cruciale pour ses activités à venir.

**Le sénateur Neufeld :** Je voudrais vous parler d'une autre question, soit des Territoires-du-Nord-Ouest. Vous dites que, dans les régions où ont encore lieu des négociations sur les revendications territoriales, le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien n'a pas établi un système de réglementation adéquat pour protéger l'environnement.

À ma connaissance, il y a des revendications territoriales depuis presque aussi longtemps que je suis en politique, et il y en aura pendant probablement encore longtemps. Dois-je comprendre qu'en attendant, Environnement Canada a adopté une réglementation et des lois sur l'environnement pour les Territoires du Nord-Ouest? Je suis surpris. On a laissé aller les choses, et on commence maintenant à vouloir édicter une réglementation à cet égard? Pourriez-vous nous en parler? Prenez votre temps. Le président vous laissera probablement parler, mais il ne me le permettra certainement pas. J'aimerais notamment connaître les effets cumulatifs, puisque je suis au courant de la situation dans les Territoires du Nord-Ouest et de certaines des mesures qui y sont en vigueur.

**Mme Fraser :** Dans les Territoires du Nord-Ouest, environ 70 p. 100 des revendications territoriales ont été réglées. Lors d'une entente, on a établi des dispositions concernant des conseils de cogestion. Puisque 30 p. 100 des revendications territoriales n'ont toujours pas été réglées et que, par conséquent, il n'existe pas encore de conseil de cogestion, les Premières nations ne sont consultées et ne participent au processus que lorsqu'il est déjà bien entamé. Dans le rapport, il est question de certains projets de développement qui ont accusé un retard assez important ou qui ont même été annulés en raison de contestations judiciaires de la part des Premières nations. C'est un des éléments.

Le ministère des Affaires Indiennes et du Nord canadien et Environnement Canada sont responsables de la surveillance des effets cumulatifs sur l'environnement, mais ils n'ont pas assumé cette responsabilité.

**M. Campbell :** Comme la vérificatrice générale l'a mentionné, un régime de réglementation existe dans les régions où une revendication territoriale a été réglée. Ce régime fait en sorte que

involved early in the process. In the areas where there are no land claims, people can still go ahead and try to get developments and permits. We noted a couple of cases in the chapter where they went quite a long way down that road and First Nations then went to court or appealed in some other way and had the permits either rescinded or the developments sent back.

On the cumulative monitoring impacts, there was a discussion earlier about funding. You will see in the chapter that Environment Canada did have some models in place to help with the cumulative impact monitoring. They stopped doing some of those projects, they tell us because of a lack of funding. There was also a question about recommendations. They have agreed with them and presumably they are making efforts to get the funding going again.

**The Chair:** Thank you very much, Mr. Campbell, for that explanation.

Ms. Fraser, during one of your replies to Senator Neufeld, you spoke about a joint audit. Could you explain how that works?

**Ms. Fraser:** In certain of the Crown corporations, we conduct the audit jointly with firms from the private sector. We have about a dozen that we do; Canada Post is one example. We work with a firm and conduct the audit together, and we both sign the opinion on the financial statement.

**The Chair:** Is the private firm and your group both doing the same type of work or do you divide the work, one does the financial audit and the other does the value-for-money audit?

**Ms. Fraser:** It is only the financial audits and special examinations that we do jointly. When we do the financial audit, for example, we sit down and do the planning together. We will decide what sections the firm will do and what we will do and there is a rotation after a few years. All the decisions must be made jointly. The correspondence and opinions are done jointly. We work together as one unit conducting the audit.

**The Chair:** Parliament gave you the right to do audits of foundations a few years ago. Do you recall that?

**Ms. Fraser:** Those are performance audits.

**The Chair:** You only do the performance audit. They are already set up to have a financial audit done by an outside independent firm?

**Ms. Fraser:** That is correct.

**The Chair:** Doing a risk assessment, you would not do a joint audit in that instance; just the performance audit?

les Premières nations participent au processus dès le départ. Dans les régions où les revendications territoriales n'ont pas été réglées, les gens peuvent tout de même essayer de faire approuver des projets de développement ou d'obtenir des permis. Dans le chapitre, nous donnons quelques exemples où des gens se sont rendus assez loin dans le processus, jusqu'à ce que les Premières nations contestent le projet devant les tribunaux, ou bien qu'elles fassent appel, et qu'elles obtiennent le retrait du permis ou le rejet du projet de développement.

En ce qui concerne la surveillance des effets cumulatifs, on parlait plus tôt de financement. Dans le chapitre, vous pourrez constater qu'Environnement Canada disposait bel et bien de modèles pour l'aider à surveiller les effets cumulatifs. Il a mis un terme à certains projets dans ce domaine, soi-disant par manque de financement. Pour répondre à la question sur les recommandations, je peux vous dire qu'Environnement Canada les a acceptées et essaie sans doute d'obtenir d'autres fonds.

**Le président :** Monsieur Campbell, merci beaucoup pour ces éclaircissements.

Madame Fraser, vous avez parlé de vérification conjointe lorsque vous avez répondu à une des questions du sénateur Neufeld. Pourriez-vous en expliquer le fonctionnement?

**Mme Fraser :** Pour certaines sociétés d'État, nous menons les vérifications conjointement avec des cabinets du secteur privé. Nous le faisons pour environ une douzaine d'entre elles, dont la Société canadienne des postes. Nous travaillons en collaboration avec le cabinet pour effectuer la vérification, et les deux entités signent l'opinion du vérificateur sur les états financiers.

**Le président :** Est-ce que le cabinet et votre équipe effectuent tous les deux le même genre de travail ou est-ce que le travail est divisé, à savoir que l'un vérifie les états financiers et l'autre, l'optimisation des ressources?

**Mme Fraser :** La vérification des états financiers et les examens spéciaux sont les seules tâches que nous effectuons conjointement. Par exemple, lorsque nous vérifions les états financiers, nous rencontrons le cabinet privé pour effectuer la planification ensemble. Nous décidons des services dont s'occupera le cabinet privé et de ceux dont nous serons responsables. Après quelques années, nous inversons les rôles. Toutes les décisions doivent être prises conjointement. Nous rédigeons ensemble la correspondance et l'opinion du vérificateur. Nous formons une seule équipe qui se charge de la vérification.

**Le président :** Il y a quelques années, le Parlement vous a donné le droit de mener des vérifications au sein des fondations. Vous en souvenez-vous?

**Mme Fraser :** Il s'agit de vérifications de gestion.

**Le président :** Vous ne vérifiez que la gestion des fondations. Un cabinet privé a-t-il déjà le mandat de vérifier leurs états financiers?

**Mme Fraser :** Oui.

**Le président :** Dans le cas d'une évaluation des risques, est-ce que vous mèneriez une vérification conjointe ou vous vous contenteriez de vérifier la gestion?

**Ms. Fraser:** Yes, just the performance audit. We take the position that we will do audits of foundations when we are doing the broader audits within government. When we looked, for example, at education programs, we included the Millennium Scholarship Foundation. When we were looking at programs for sustainable development, we included the Canada Foundation for Sustainable Development. It is unlikely that we would do a performance audit of a foundation just for itself. It must be part of a broader audit.

**Senator Callbeck:** I want to return to the audit on Crown corporations. You say the practice is to perform an audit every 10 years unless something of importance is brought to your attention. Is that right?

**Ms. Fraser:** There can be an audit done earlier than 10 years at the request of the board of the Crown, the minister, or the Auditor General.

**Senator Callbeck:** Regarding CMHC, this report covered October 2007 to June 2008. During that time, they were insuring mortgages without any down payment and all the borrower had to do was pay the interest. The government was critical of this practice, as was the Bank of Canada. However, I did not see any mention of this in the audit.

**Ms. Fraser:** The decision as to the types of products is really a question of policy. If they have received the proper authorities to issue these products, we would not question them. It was, I know, for quite a short period of time that this practice occurred.

**Senator Callbeck:** I do not know about the time, but I know this went on. I remember the bank and the government being critical.

I want to ask a question about the state of the Parliament Buildings, because you made quite a few comments on them. You said in your report that Public Works and Government Services agreed with your recommendation; however, they promised to work with other stakeholders to strengthen governance. To me, that is a little short of your recommendation, which is to put this in the hands of the House of Commons and the Senate.

**Ms. Fraser:** The difficulty in this is that our recommendation was addressed to the minister and the response is a response from the department. The department is obviously cautious in the wording that it uses, and there have to be negotiations with the Senate and the House of Commons as to how this will occur. However, I can tell you that in discussions there was no objection to that recommendation.

**Senator Callbeck:** Another question I have is with regard to the Public Service Modernization Act. Your report states that information and outcomes are critical to monitor the progress and support the upcoming legislative review. You found that many of the agencies did not have performance measurements to report progress, yet Treasury Board has responded by promising

**Mme Fraser :** Nous vérifierions seulement la gestion. En principe, nous n'entreprenons la vérification des fondations que dans le cadre de vérifications plus générales au sein du gouvernement. Par exemple, notre vérification des programmes d'éducation comprenait la Fondation canadienne des bourses d'études du millénaire. De même, nous avons inclus la Fondation du Canada pour l'appui technologique au développement durable dans notre examen des programmes de développement durable. Il est peu probable que nous procédions à la vérification de la gestion d'une fondation isolément. Nous le ferons plutôt au cours d'une vérification plus générale.

**Le sénateur Callbeck :** J'aimerais revenir à la vérification des sociétés d'État. Vous avez dit qu'en pratique, on effectue leur vérification tous les 10 ans, à moins que quelque chose d'important soit porté à votre attention. Est-ce exact?

**Mme Fraser :** Il se peut qu'une vérification soit menée avant 10 ans si le conseil d'administration de la société d'État, le ministre ou le vérificateur général en fait la demande.

**Le sénateur Callbeck :** Quant à la SCHL, l'examen a porté sur la période qui s'étend d'octobre 2007 à juin 2008. À ce moment-là, la SCHL acceptait d'assurer des prêts hypothécaires sans aucun versement initial; l'emprunteur n'avait qu'à payer les intérêts. Le gouvernement et la Banque du Canada ont critiqué cette pratique. Toutefois, le rapport de vérification n'en fait aucunement mention.

**Mme Fraser :** Les décisions concernant les types de produits sont vraiment des questions stratégiques. Si la SCHL a obtenu l'autorisation d'offrir ce genre de produit, nous n'avons pas à nous prononcer là-dessus. Je sais que cette pratique n'a eu lieu que durant une assez courte période.

**Le sénateur Callbeck :** J'ignore pendant combien de temps, mais je sais qu'elle a adopté cette pratique. Je me souviens des critiques de la Banque et du gouvernement.

J'aimerais vous poser une question sur l'état des édifices du Parlement, puisque vous avez formulé pas mal de commentaires à leur sujet. Dans votre rapport, vous dites que Travaux publics et Services gouvernementaux a accepté votre recommandation. Toutefois, il a promis de travailler en collaboration avec d'autres intervenants pour améliorer la gouvernance. À mon avis, cela ne correspond pas tout à fait à votre recommandation, qui précisait que ce soient la Chambre des communes et le Sénat qui s'en occupent.

**Mme Fraser :** Ce qui complique la situation, c'est que notre recommandation s'adressait au ministre, mais c'est le ministère qui y a répondu. Il est clair qu'il pèse ses mots. Il devra y avoir des négociations avec le Sénat et la Chambre des communes pour décider de la façon de procéder. Toutefois, je peux vous assurer que la recommandation n'a soulevé aucune objection.

**Le sénateur Callbeck :** J'ai une autre question qui concerne la Loi sur la modernisation de la fonction publique. Vous expliquez dans votre rapport que l'information sur les résultats est essentielle pour surveiller la progression et étayer l'examen législatif qui aura lieu bientôt. Vous avez découvert que de nombreux organismes ne disposent pas des mesures du rendement

to improve its reporting to Parliament, with no specifics at all. How will they report on this if there are no performance measurements?

**Ms. Fraser:** That is an excellent question Senator Callbeck. I hope that they present detailed actions as to how they will actually do this. The difficulty is that the objectives were high level and rather general, and if you have not put the measurement systems in place to be able to do that from the very beginning, it will be difficult for them to get good information. There may be certain indicators from which they will be able to pull the information together.

**Mr. Campbell:** It is a good question and it was a question that was pertinent a number of years ago when we made similar recommendations and got certain commitments. What is particularly timely and important is that a legislative review is planned for within a year. We think it is vital that when parliamentarians review that legislation, that they do that in an informed way. They will need that type of information available to them in a short period of time, and it would be a missed opportunity if that legislative review occurred and there was not good information about the extent to which the legislation is achieving the objectives that were intended. I think there should be a fair amount of effort going on at Treasury Board to try to get that information, because that day is coming quickly.

**Senator Callbeck:** The evaluation of the IT system seems to be based on whether the system is liable to break down, not on whether the system as a whole is consistent with best practices worldwide. Getting good grades and risk management are not the same as actually having a cost-efficient IT system; is that right?

**Ms. Fraser:** I would agree for the most part with the senator. "Aging" includes a broader definition than simply the number of years that a piece of equipment has been in place. It also looks at how flexible the system is; whether it is easy to update; and if there are legislative changes, is this a huge effort to do that? In part, it would be that, but it certainly does not go into whether this is the most efficient way to deliver the service and whether there are other ways of delivering it. We certainly hope that as government replaces or renews these systems, that it would go through that exercise and not simply put a new mainframe in where a mainframe was before, because there may be much better ways of delivering the service.

**Senator Callbeck:** In your opinion, are there some systems that are more at risk than others?

**Ms. Fraser:** I will give you two examples where the government itself, the departments, have clearly indicated were at the point of failure, and that is the pay system and the pension system. They are working to replace both of those systems. I think everyone has heard the stories of people joining the public service and not being paid for six or eight months. They are working on that problem.

nécessaires pour rendre compte des progrès. Le Conseil du Trésor avait pourtant promis d'améliorer ses rapports au Parlement, sans toutefois donner des précisions. Comment va-t-il s'y prendre s'il n'existe aucune mesure du rendement?

**Mme Fraser :** C'est une très bonne question, sénateur Callbeck. J'espère que le Conseil du Trésor donnera des détails à ce sujet. Le problème, c'est que les objectifs étaient élevés et plutôt généraux, et, si aucun système n'était en place dès le départ pour mesurer le rendement, il sera difficile d'obtenir l'information précise. Il se peut que le Conseil se serve d'indicateurs à partir desquels il pourra tirer l'information.

**M. Campbell :** C'est une bonne question, et c'était déjà une bonne question il y a quelques années alors que nous avons émis des recommandations semblables et que nous avons obtenu des engagements de la part du Conseil du Trésor. Ce qui arrive à point nommé et qui est particulièrement important, c'est qu'un examen législatif est prévu d'ici un an. Nous croyons qu'il est fondamental que les parlementaires examinent cette loi de façon éclairée. Ils auront besoin d'avoir rapidement accès à cette information. Ce serait une occasion ratée si l'examen législatif avait lieu sans qu'ils détiennent l'information précise leur permettant de savoir dans quelle mesure la loi permet d'atteindre les objectifs initiaux. Je crois que le Conseil du Trésor devrait activement essayer d'obtenir cette information, car le temps file.

**Le sénateur Callbeck :** On semble évaluer les systèmes de technologie de l'information selon la probabilité qu'ils tombent en panne, et non comparativement aux meilleurs systèmes qui existent dans le monde. Les bonnes notes et la gestion des risques n'ont rien à voir avec un système de technologie de l'information qui est vraiment rentable, n'est-ce pas?

**Mme Fraser :** Je suis en grande partie d'accord avec vous, madame le sénateur. Le « vieillissement » ne se limite pas au nombre d'années où l'équipement a été en place. Il comprend aussi la flexibilité du système, c'est-à-dire s'il peut facilement être mis à jour, particulièrement lorsqu'il y a des modifications législatives. C'est en partie ce que cela veut dire. Toutefois, on n'analyse certainement pas si le service est dispensé le plus efficacement possible ou s'il y a d'autres façons d'en assurer la prestation. Bien sûr, nous espérons qu'au fur et à mesure que le gouvernement remplacera ou renouvellera les systèmes, il réalisera ce genre d'analyse et qu'il ne se contentera pas de remplacer les vieux ordinateurs centraux par des plus récents, car il existe peut-être de meilleures façons de faire.

**Le sénateur Callbeck :** À votre avis, certains systèmes sont-ils un plus vulnérables que d'autres?

**Mme Fraser :** Je vais vous donner deux exemples de systèmes qui, d'après les ministères, sont clairement sur le point de tomber en panne : il s'agit du système de rémunération et du système de pension. Les ministères sont d'ailleurs en train de les remplacer de ces deux systèmes. Je crois que tout le monde a entendu parler de nouveaux employés dans la fonction publique qui n'ont reçu aucune paye avant six ou huit mois. Les ministères sont en train de régler ce problème.

With regard to the other systems, I do not know that we can actually comment on the likelihood of failure, but we certainly note in the report that there are systems for which the programming language that is used is no longer taught. A limited number of people can actually do programming changes. There are major data centres that are in installations where the HVAC system, the air conditioning, is no longer supported by manufacturers, so if that were to fail, they would not be able to operate. The litany could go on and on. Many of these systems are very old, from the 1980s and even the 1970s, and they will have to be replaced.

The major issue that we are trying to raise is that no one seems to have an idea of the state of this across government or of what this will cost. In the three departments that did have costing information, they had a shortfall of funding in the order of \$2 billion. We are talking about significant investments across government. What is the planning for this over the next five to 10 years?

**Senator Banks:** Ms. Fraser and colleagues I thank you for being with us. I am an interloper on this committee and not a regular member. The last time I served on this committee, it was under the chairmanship of Senator Murray. I knew rather a lot then, which I learned from him and which I have since forgotten, so I will ask you some questions that I may have asked you before.

You said in your opening remarks that you are the auditor of almost all Crown corporations. Can you remind me, please, of which Crown corporations you are not the auditor?

**Ms. Fraser:** We do not audit the Bank of Canada and the Canada Pension Plan Investment Board.

**Senator Banks:** There are various types of audits, including special examinations, which are quite another matter and are the most intrusive. If I remember correctly, there are some Crown corporations and other functions of government that are exempted, in section 10 of the FAA, from special examination. There is an exemption. Do they still exist?

**Ms. Fraser:** That was the case. That was changed in 2005. I am not sure that the Bank of Canada or the Canadian Pension Plan Investment Board needs to have a special examination. To my knowledge, every other Crown corporation much have a special examination.

**Senator Banks:** Must have or may have at their request? I am thinking of the Canada council, which used to invite such things.

**Ms. Fraser:** They have to now. Some used to do it voluntarily, like the National Arts Centre, but now it is a requirement.

Je ne pense pas qu'on peut vraiment commenter le risque de défaillance des autres systèmes. Toutefois, vous pouvez bien sûr lire dans le rapport qu'il y a des systèmes dont le langage de programmation n'est plus enseigné. Il n'y a donc qu'un nombre limité de personnes qui peuvent modifier leur programmation. Aussi, certains centres de traitement de l'information importants sont situés dans des établissements dotés de systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation, dont le fabricant n'assure plus les réparations. Si ces systèmes tombaient en panne, les centres ne pourraient plus fonctionner. La liste pourrait s'étirer encore longtemps. Un grand nombre de ces systèmes sont très vieux — ils datent des années 1980, et même des années 1970 — et ils devront être remplacés.

La principale inquiétude que nous essayons d'exprimer est que personne ne semble avoir une idée de l'ampleur du problème au sein du gouvernement ni des sommes qui devront être déboursées. Trois ministères connaissaient les coûts liés au remplacement de leurs systèmes, mais ils affichaient un manque de financement de 2 milliards de dollars. Il s'agit d'investissements majeurs dans l'ensemble du gouvernement. Quel est le plan pour les cinq à dix prochaines années?

**Le sénateur Banks :** Je remercie Mme Fraser et ses collègues d'être ici avec nous. Je suis un intrus dans ce comité, pas un membre régulier. La dernière fois que j'ai siégé au comité, c'était sous la présidence du sénateur Murray. À cette époque, j'en avais appris beaucoup sur le sujet grâce à lui, mais j'ai oublié depuis ce temps. Il se peut donc que je vous aie déjà posé les questions que je m'apprete à vous poser.

Dans vos observations liminaires, vous avez dit être la vérificatrice de presque toutes les sociétés d'État. Pourriez-vous s'il vous plaît me rappeler pour quelles sociétés d'État vous n'effectuez pas de vérification?

**Mme Fraser :** Nous ne menons pas de vérification de la Banque du Canada ni de l'Office d'investissement du régime de pensions du Canada.

**Le sénateur Banks :** Il existe plusieurs types de vérification, dont les examens spéciaux, assez différents et plus poussés. Si ma mémoire est bonne, certaines sociétés d'État et des fonctions du gouvernement sont dispensées d'examens spéciaux selon l'article 10 de la Loi sur la gestion des finances publiques. C'est une exemption. Est-ce toujours en vigueur?

**Mme Fraser :** Il y avait bel et bien une exemption, mais ce n'est plus le cas depuis 2005. Je ne suis pas certaine que la Banque du Canada et l'Office d'investissement du régime de pensions du Canada doivent se soumettre à un examen spécial, mais, à ma connaissance, toutes les autres sociétés d'État doivent le faire.

**Le sénateur Banks :** Sont-elles tenues de s'y soumettre, ou ont-elles plutôt le choix d'en faire la demande? Je pense au Conseil des arts du Canada, qui avait l'habitude de solliciter ce genre d'examen.

**Mme Fraser :** C'est maintenant une obligation. Auparavant, certaines sociétés en faisaient volontairement la demande, comme le Centre national des Arts, mais elles sont aujourd'hui obligées de se soumettre aux examens spéciaux.

**Senator Banks:** Even though I have read your act, because we are in the process of amending it, as you and I know, I have never had a good handle on the things that circumscribe the areas on which you may or may not feel that it is proper to comment. You said just a few minutes ago that if Crown corporations have the proper authority to do things, you do not question them.

Would it be out of order in those cases for you to question if you thought it was correct — whether it is proper or not — to comment on the propriety or the prudence of that authority having been given?

**Ms. Fraser:** We try to be cautious not to comment on what we view as policy decisions. There can be occasions when there may be certain practices we think are questionable.

**Senator Banks:** In their wisdom, not their propriety. That is my question.

**Ms. Fraser:** Even though we say we do not question policy, we might not directly question the policy, but we will find a way to raise the issue if we think something is really questionable. We will certainly look at whether the due diligence has been performed, whether there has been proper consultation and whether the various parties have been informed of the measures.

If necessary, we will raise it with the appropriate authorities, saying “Are you sure this was the right thing?” or “We have a concern about this; we realize that it has gone through all of the proper channels, but at the end of the day, is it really the right thing?”

**Senator Banks:** That is sort of the nature of my question. You spoke about the borrowing authority, for example, which I presume must be obtained on an annual basis.

**Ms. Fraser:** Most of them would be on a permanent basis. Then they would have to raise the limit. It may be raised, in some cases, for a certain period of time while there is a major project occurring, but it would not be an annual approval.

**Senator Banks:** When it is permanent, it is circumscribed in some way; there is a ceiling or something is there not?

**Ms. Fraser:** Yes.

**Senator Banks:** The reason I asked the question — and I do not know whether you wish to comment or can comment on it — is that, while there are countries in which the governments of the countries have ongoing borrowing authorities, they are most often constrained some way, with a ceiling usually. In Canada, until two years ago, it was always the case that substantial borrowing authority had to be received by a government from Parliament on a per occasion basis, practically.

Parliament has subsequently given that away, I want to say, almost inadvertently; it escaped some of our attention. If I read it correctly, the government now has the unconstrained authority to borrow whatever, whenever, at whatever rate, from whomever, for whatever purpose.

**Le sénateur Banks :** J’ai bien lu la Loi sur le vérificateur général, puisque nous sommes en train de la modifier. Vous et moi savons que je n’ai jamais bien cerné les sujets sur lesquels vous pouvez formuler des observations ou non. Il y a quelques minutes, vous avez dit que, lorsque les sociétés d’État obtiennent l’autorisation nécessaire pour faire une chose, vous ne vous prononcez pas là-dessus.

Serait-il approprié, si vous jugez qu’il convient de le faire, que vous formuliez des commentaires sur le bien-fondé ou le caractère prudent de ce qui a été autorisé?

**Mme Fraser :** Nous faisons attention de ne pas formuler de commentaires sur les décisions qui nous semblent être des décisions stratégiques. À l’occasion, certaines pratiques peuvent toutefois nous sembler contestables.

**Le sénateur Banks :** Ma question porte sur la sagesse des décisions, et non pas sur leur bien-fondé.

**Mme Fraser :** Même si nous disons que nous ne remettons pas directement les politiques en question, nous trouverons une autre façon d’indiquer que nous pensons que quelque chose est vraiment discutable. Nous vérifierons bien sûr si on a fait preuve de diligence raisonnable, si les consultations nécessaires ont été menées et si tous les intervenants ont été informés des mesures.

Au besoin, nous en parlerons aux autorités concernées. Nous leur dirons : « Êtes-vous certains que c’était la bonne chose à faire? », ou bien « Une chose nous inquiète. Nous comprenons que les démarches appropriées ont été effectuées, mais, finalement, est-ce vraiment ce qu’il fallait faire? »

**Le sénateur Banks :** C’est en quelque sorte l’essence de ma question. Par exemple, vous avez parlé du pouvoir d’emprunt qui, j’imagine, doit être obtenu chaque année.

**Mme Fraser :** La plupart des pouvoirs d’emprunt sont accordés de façon permanente. Il faut ensuite augmenter la limite. Dans certains cas, on peut l’augmenter pour la durée d’un projet important, mais aucune approbation annuelle n’est requise.

**Le sénateur Banks :** Quand le pouvoir d’emprunt est permanent, il y a tout de même une limite, comme un plafond ou quelque chose de ce genre, n’est-ce pas?

**Mme Fraser :** Oui.

**Le sénateur Banks :** La raison pour laquelle je vous pose cette question — et j’ignore si vous désirez ou pouvez formuler des commentaires à ce sujet — est que même si les gouvernements de certains pays ont un pouvoir d’emprunt permanent, ils ont la plupart du temps une limite quelconque, un plafond. Au Canada, jusqu’à il y a deux ans, c’était le Parlement qui octroyait au gouvernement les pouvoirs d’emprunt importants et chaque cas était pratiquement toujours évalué séparément.

Par la suite, le Parlement a cessé de le faire, si j’ose dire, presque par mégarde; nous n’avons pas porté attention. Si je comprends bien, le gouvernement est maintenant libre d’emprunter la somme qu’il veut, au moment qui lui convient et à n’importe quel taux, peu importe de qui et pour quelle raison.



I wonder whether that is a subject that you would regard strictly as a matter of policy or whether it is a matter of prudence.

**Ms. Fraser:** We would do that as a matter of policy, especially if it has been voted on by Parliament.

**The Chair:** You are quite right; we did not notice it.

**Senator Dickson:** I was taken with the detail in all your reports, but I particularly want to focus on the one concerning the electronic health records. I was really taken by page 10 onwards, where it said “meeting the important challenges.”

Coincidentally, before I came here, I happened to look on the Internet. There is a report on the Internet from an organization in the United States entitled *Smart Card Alliance*. The date of the report is February 2007. When I read your report, I would almost say someone in your office must have been smart enough to go to the Internet because the outcomes of this report and challenges in the United States are the same.

Let us assume for a moment that someone is that smart. I must compliment you because there is a guesstimate here of total cost for provincial and federal authorities to put the system in place, and their estimate to you was around \$10 billion.

**Ms. Fraser:** Yes.

**Senator Dickson:** In this document, it is anywhere from \$100 billion to \$300 billion, which is a lot of money. Do you really think it can be done in Canada?

In Canada, we have the provinces and legislation. In the United States, they are trying to do the national but they have the regional and compare the regional to the provinces. Do you really think it can be done for \$10 billion?

**Ms. Fraser:** I will certainly not give any kind of assurance about that number.

**Senator Dickson:** I noticed in your report you used the good words: “Maybe,” “perhaps,” and “expected.” We will not sue you.

**Ms. Fraser:** That is the estimate that certain people have put out. However, as we note in the report and as the auditors general have noted, it is difficult to even get the estimate of what has actually been spent to date. It is also kind of unknown across the country.

As you say, accounting can be a bit of an art and it depends what you include and what you do not.

**Senator Dickson:** I agree.

**Ms. Fraser:** I certainly would not give any assurance about that number.

**Senator Dickson:** On page 3, the last sentence says that electronic health records are expected to reduce costs and improve quality of care.

Je me demande si vous considérez qu’il s’agit strictement d’une question qui relève d’une politique ou bien qui touche la prudence.

**Mme Fraser :** C’est une question qui relève d’une politique, en particulier si elle a fait l’objet d’un vote au Parlement.

**Le président :** Vous avez bien raison; nous n’avions pas remarqué.

**Le sénateur Dickson :** J’ai été impressionné par le nombre de détails que contiennent tous les chapitres de votre rapport, mais j’aimerais surtout parler du chapitre sur les dossiers de santé électroniques. J’ai été très étonné par la section « Relever des défis importants » qui commence à la page 12.

Avant la réunion, j’ai justement consulté le web et, par hasard, je suis tombé sur un rapport de l’organisation américaine *Smart Card Alliance*. Ce rapport a été publié en février 2007. On pourrait presque dire qu’une personne de votre bureau a eu la brillante idée d’aller sur Internet, parce que les résultats et les difficultés présentés dans ce rapport américain sont les mêmes que ceux énoncés dans votre rapport.

Imaginons un instant que nous avons affaire à quelqu’un d’aussi intelligent. Je dois vous féliciter parce qu’il y a là-dedans une estimation du coût total que les autorités provinciales et fédérales devront assumer pour mettre le système en place, et selon elles, cela tourne autour de 10 milliards de dollars.

**Mme Fraser :** Effectivement.

**Le sénateur Dickson :** Dans ce document, on parle d’une fourchette comprise entre 100 et 300 milliards de dollars, ce qui représente énormément d’argent. Pensez-vous vraiment que cela puisse se faire dans notre pays?

Au Canada, il y a des provinces et des lois. Aux États-Unis, ils essaient d’avoir un système national, mais ils doivent composer avec les États et font des comparaisons avec les provinces. Croyez-vous réellement qu’on peut y arriver avec 10 milliards de dollars?

**Mme Fraser :** Je ne peux vous donner quelque assurance que ce soit au sujet de ce chiffre.

**Le sénateur Dickson :** J’ai remarqué que dans votre rapport, vous utilisez les bons mots comme « pourrait », « peut-être » et « attendu ». Nous n’allons pas vous poursuivre.

**Mme Fraser :** C’est l’estimation avancée par certaines personnes. Toutefois, comme nous l’indiquons dans le rapport, et comme les vérificateurs généraux l’ont fait remarquer, il est difficile d’avoir ne serait-ce qu’une estimation de ce qui a effectivement été dépensé jusqu’à présent. Personne, dans le pays, ne le sait.

Comme vous le dites, la comptabilité, c’est presque un art, et tout dépend de ce que vous incluez ou pas.

**Le sénateur Dickson :** Je suis d’accord avec vous.

**Mme Fraser :** Je ne peux vous donner absolument aucune assurance quant à ce chiffre.

**Le sénateur Dickson :** À la page 4, la dernière phrase dit que les dossiers de santé électroniques devraient avoir pour effet de réduire les coûts et d’améliorer la qualité des soins.

We all recognize the spiralling and increasing costs of health care and the need for improved quality. In your review of the documents, in your conversations with the provincial auditors general, do you feel comfortable that electronic health records will effectively reduce costs or improve quality of care?

**Ms. Fraser:** They will eliminate many of the problems caused by paper records, things like adverse drug reactions because people do not know if someone has gone to two or three doctors and received different medications, or the pharmacy is not aware that they have the prescription somewhere else. There is also duplicate testing, every time you go to a doctor, they will order all the same tests. If it is all in one record, hopefully some of that will be eliminated.

There are significant challenges in putting this in place. The challenges are not to be underestimated. I would say that, because of Canada Health Infoway, which is the funding organization established by the federal government to help finance these projects in the provinces, the provinces have agreed to an overall blueprint, the technology that should be used, and have agreed to try to make these systems as compatible as possible across the country. The board of directors of Infoway is composed of representatives from the provincial health authorities.

There is a mechanism, but it is very important that legislatures and Parliament continue to track this because it is an expensive project with significant risks to its success.

**Senator Dickson:** I am from Nova Scotia, so I have a Nova Scotia health card. Do you know to what extent this performs or could be used as a smart card? It has a bank card on the back.

**Ms. Fraser:** I do not know. I am sure there would be issues about privacy and security that would have to be considered.

**Senator Dickson:** I have not checked this out thoroughly, but it seems that in the United States the information collected is that of the patient. That provides the driver for the patient to use the gathered information. In Canada, as I read your report, it seems not to be so much for the patient but for the provider.

Forgetting the legalese of this, do you think it is in the best interest of the system that the information be available to the patient in Canada, assuming it ever works?

**Ms. Fraser:** Yes, we note that as being one of the challenges. We call it the consumer health solutions, that these new information systems allow an individual to have direct access to his or her medical record. Whatever solution is brought in to do so must be compatible with the information systems that have been put in place. That is one of the challenges because the public will want to have access to their records, so this must be considered in the development of this project.

Nous sommes tous conscients du fait que les coûts des soins de santé montent en flèche et qu'il faut améliorer la qualité. D'après votre examen des documents, vos conversations avec les vérificateurs généraux des provinces, vous sentez-vous à l'aise de dire que la création de dossiers de santé électroniques permettra effectivement de réduire les coûts et d'améliorer la qualité des soins?

**Mme Fraser :** Cela aura pour effet d'éliminer beaucoup de problèmes causés par les dossiers papier, comme les réactions indésirables à certains médicaments, car on ne peut pas savoir si une personne a consulté deux ou trois médecins et a reçu différents traitements, et si une prescription se trouve dans une autre pharmacie. Cela permet aussi d'éviter de faire des analyses en double. Chaque fois que vous irez chez le médecin, celui-ci demandera toujours les mêmes batteries de tests. Si tout se trouve dans un seul et même dossier, il est à espérer que certains problèmes disparaîtront.

Mettre cela en place comporte d'énormes difficultés qu'il ne faut pas sous-estimer. J'ajouterais, parce que l'Inforoute Santé du Canada est un organisme de financement créé par le gouvernement fédéral pour contribuer au financement de ce type de projets dans les provinces, que les provinces ont adhéré au plan général, à la technologie à utiliser, et qu'elles ont accepté de faire en sorte que ces systèmes soient les plus compatibles possible à l'échelle nationale. Le conseil d'administration d'Inforoute Santé est composé de représentants des autorités de la santé provinciales.

Il existe un mécanisme, mais il est important que les provinces et le Parlement fédéral continuent de suivre la situation de près, car c'est un projet coûteux sur lequel pèsent des risques sérieux.

**Le sénateur Dickson :** Je viens de la Nouvelle-Écosse; j'ai donc une carte d'assurance-maladie de cette province. Savez-vous dans quelle mesure celle-ci pourrait être utilisée comme une carte intelligente? C'est comme une carte client.

**Mme Fraser :** Non, je l'ignore. Je suis sûre que cela soulèverait des questions de protection des renseignements personnels et de sécurité.

**Le sénateur Dickson :** Je ne me suis pas penché sur la question de manière approfondie, mais il semblerait qu'aux États-Unis, l'information recueillie est celle du patient, et ce dernier peut utiliser cette information. Au Canada, si je me fie à votre rapport, ces renseignements ne sont pas tant destinés au patient qu'au prestataire de soins.

Sans entrer dans le jargon juridique, croyez-vous que ce soit dans l'intérêt supérieur du système que le patient ait accès à ces renseignements au Canada, en supposant que cela fonctionne?

**Mme Fraser :** Oui, nous savons que c'est un problème. Nous appelons cela les solutions de santé grand public. Les nouveaux systèmes d'information en matière de santé permettent aux patients d'accéder directement à leur dossier médical. Quelle que soit la solution avancée, elle doit être compatible avec les systèmes d'information en place. C'est l'un des défis à relever, car le public voudra avoir accès à ses dossiers; il faut donc en tenir compte dans l'élaboration du projet.

**Senator Dickson:** What concerns me from a user's point of view, as I use this from time to time and we are working more on an ad hoc basis with the provinces, is why the provinces have not moved quicker to adopt smart card practices insofar as the card is concerned.

**Ms. Fraser:** I cannot answer that right now.

**Senator Dickson:** Some 30-odd cents of every dollar in the United States is spent on administrative costs, and I imagine the numbers are pretty well the same in Canada.

**Ms. Fraser:** That is an excellent question.

**Senator Murray:** You perhaps know this, others may not, but with regard to the parliamentary precinct, a House of Commons committee in the mid-1980s, chaired by the Honourable James McGrath, looked into the role of backbenchers and the rules and standing orders in relation thereto. Someone this morning reminded me that they did address this issue of governance, and one thing they recommended was the creation of an office called the intendant or something like that. I have not had a chance to look it up, but you and others may wish to do so. You probably have.

**Ms. Fraser:** We have referred to this. I know the team has certainly looked at that report, and there were issues raised about governance therein.

**Senator Murray:** I am on the way out and so are you.

**Ms. Fraser:** That is right. Who is first?

**Senator Murray:** No one else may want to do this, but I will tackle you on an issue that emerges every now and then in the media, and this is your perennial desire to, as some would describe it, get your hands on the expense accounts of honourable senators and members of the House of Commons. I know what you are thinking about is something broader, but I want to try to put this in context and get you to do this same.

I cannot speak much about the House of Commons; I have never been a member, and I do not follow their administration that closely. I do know that the Senate has had outside auditors come in and look at our operations with a view to improving where improvements are needed and so forth.

I do know, as a member of the Senate all these years, that there are very detailed and specific policies on such matters as our office budgets and what we may and may not do. I am sure it would not be possible for us to buy whatever equipment we wanted and send the bill to the Senate, as seems to have happened in some jurisdictions, or to buy stuff that is of questionable necessity in a senator's office. There are rules and policies about that, and we are limited as to the number of phones, the number of faxes, the number of computers and the rest of it we can have. If we need a new piece of equipment, we go to the Senate and the Senate goes out and I presume they have some kind of process by which they invite bids or do whatever they do and we get the piece of

**Le sénateur Dickson :** J'aimerais bien savoir, en tant qu'utilisateur, comme je n'y ai recours qu'occasionnellement et que nous travaillons avec les provinces davantage sur une base ad hoc, pourquoi les provinces n'ont pas agi plus rapidement pour adopter des cartes intelligentes.

**Mme Fraser :** Je ne peux vous répondre maintenant.

**Le sénateur Dickson :** Aux États-Unis, environ 30 ¢ par dollar servent à couvrir les coûts administratifs, et j'imagine que les chiffres doivent être semblables au Canada.

**Mme Fraser :** C'est une excellente question.

**Le sénateur Murray :** Vous savez peut-être, contrairement à d'autres, à propos de la Cité parlementaire, que dans le milieu des années 1980, un comité de la Chambre des communes présidé par l'honorable James McGrath s'était penché sur le rôle des députés d'arrière-ban, ainsi que sur les règles et les ordres permanents s'y rapportant. Ce matin, quelqu'un m'a rappelé que ce comité avait abordé la question de la gouvernance et avait recommandé, entre autres, la création d'un bureau d'intendant ou quelque chose du genre. Je n'ai pas eu l'occasion de voir de quoi il retournait, mais peut-être que vous et d'autres seriez intéressés à y voir de plus près, si ce n'est pas déjà fait.

**Mme Fraser :** Nous y avons fait référence. Je sais que mon équipe a consulté ce rapport et qu'on y traite de questions de gouvernance.

**Le sénateur Murray :** J'approche de la sortie, tout comme vous.

**Mme Fraser :** C'est vrai. Qui partira le premier?

**Le sénateur Murray :** Comme personne d'autre que moi ne voudra se lancer, je vais vous entreprendre sur une question qui refait surface de temps en temps dans les médias, et cela concerne votre désir, que certains qualifieraient de vivace, de mettre la main sur les comptes de dépenses des honorables sénateurs et députés de la Chambre des communes. Je sais que vous envisagez quelque chose de plus vaste, mais j'aimerais replacer les choses dans leur contexte et je vous invite à en faire autant.

Je ne peux pas beaucoup parler de la Chambre des communes; je n'ai jamais été député et je ne suis pas son administration de très près. Je sais néanmoins que le Sénat a reçu des vérificateurs externes, qui sont venus examiner son mode de fonctionnement dans le but de proposer des améliorations, le cas échéant.

Je sais pertinemment, en tant que membre du Sénat depuis toutes ces années, qu'il existe des politiques très détaillées et particulières sur les budgets de nos bureaux, par exemple, et sur ce qui nous est permis et défendu de faire. Je suis sûr qu'il nous serait impossible d'acheter l'équipement de notre choix et d'envoyer la facture au Sénat, comme cela a pu se faire ailleurs, ou d'acheter des choses pour nos bureaux dont nous n'aurions pas nécessairement besoin. Il existe des règlements et des politiques là-dessus; nous sommes limités quant au nombre de téléphones, de télécopieurs, d'ordinateurs et autres que nous pouvons posséder. Si nous avons besoin de matériel, nous en faisons la demande au Sénat qui, ensuite, j'imagine, lance des appels d'offres

equipment. I think we are covered in that way, and I think any auditor would find we were covered, although there may well be room for improvement; there always is.

I can only speak for myself, but my sense of senator's concerns is your high media profile. There have been other examples in other jurisdictions that if you were to do any kind of examination and find anything amiss — I am sure you would find some things that needed to be corrected or improved — that there would immediately be a so called scandal in the media. We are not in a position that the Deputy Minister of Transport or Public Works is as, I say with respect, no one knows who they are, or even a minister of the Crown who has his own or her own infrastructure around to help with this sort of thing. We are individuals, and we must go back to our communities and deal with this kind of thing.

That is the context I will put it to you in. I can only speak for myself on the matter, but I do so in order to invite you to put in context what the nature of your — ambition is perhaps too strong a word — desire is with regard to the two houses of our Parliament.

**Ms. Fraser:** I appreciate the opportunity to discuss this matter because there has been a lot of speculation and perhaps misinformation has been circulated.

We proposed an audit of the administration of the house and the Senate, which means looking at the existing systems and practices. It is not an audit of members' or senators' expenses per se. We proposed to look at areas such as human resource management, IT and obviously financial management, which would include whether there are policies and procedures in place around members' expenses, but it would be broader. There are a number of issues in the administration of the house and Senate.

With respect to the question of when we would look at financial management, I do not think it would be a credible audit if we said we looked at financial management and completely excluded those expenses. However, as I said, it would be to look at the existing systems and practices. We certainly have absolutely no worry about that. The two clerks have briefed me on the policies and procedures, so there is certainly nothing that causes us concern. There would be testing of samples of transactions, but I think in all the audits we do, if we find one or two things that are perhaps not absolutely perfect, we do not publicize that or make a big deal about it. If there is a complete lack of any kind of procedure, then it would obviously be more significant. It is to try to judge how significant any derogation from that may be.

There was an audit done some 20 years ago. I had proposed another because I thought after 20 years it was time an audit be done again. As you know, we have been in discussions for over a year, and we are awaiting a decision.

ou tout autre processus, pour faire l'acquisition du matériel en question. Je crois que de cette façon, nous sommes couverts, et c'est ce que penserait aussi n'importe quel vérificateur, même s'il y a place pour de l'amélioration, car il y en a toujours.

Ce que je dis n'engage que moi, mais il me semble que les sénateurs sont préoccupés par la grande couverture médiatique dont vous bénéficiez. Il y a eu d'autres exemples, ailleurs au pays, où si vous aviez eu à faire des enquêtes et découvert que quelque chose clochait — et je suis certain que vous auriez trouvé quelque chose à corriger ou à améliorer —, il y aurait eu immédiatement un scandale dans les médias. Nous ne sommes pas dans la position du sous-ministre des Transports ou des Travaux publics qui, sans vouloir offenser personne, travaillent dans l'ombre, ni même d'un ministre de la Couronne qui a son propre réseau autour pour l'aider dans ce genre de situations. Nous ne sommes que des personnes et devons faire face à la musique lorsque nous retournons dans nos collectivités.

Voilà le contexte dans lequel nous nous situons. Je ne peux parler qu'en mon nom, mais je le fais pour qu'à votre tour, vous nous expliquiez quelle est la nature de votre — ambition est peut-être un bien grand mot — intention à l'égard des deux chambres de ce Parlement.

**Mme Fraser :** Je me réjouis de l'opportunité qui m'est donnée d'aborder ce sujet, car il y a eu beaucoup de spéculation et peut-être de la désinformation là-dessus.

Nous avons proposé une vérification de l'administration de la Chambre et du Sénat, c'est-à-dire de procéder à un examen des systèmes et des pratiques existants. Il ne s'agit pas de faire une vérification des dépenses des députés ou des sénateurs en tant que telle. Nous avons proposé de nous pencher, notamment, sur la gestion des ressources humaines, sur les TI et, bien sûr, sur la gestion financière, ce qui inclut l'examen des politiques et procédures en place encadrant les dépenses des députés et des sénateurs; mais nous n'entrerions pas dans le détail. Il existe un certain nombre de problèmes dans l'administration de la Chambre et du Sénat.

Pour ce qui est de savoir quand nous nous pencherions sur la gestion financière, je dirais que notre vérification ne serait pas crédible si nous disions que nous entendons examiner la gestion financière en excluant complètement ces dépenses. Toutefois, je le répète, nous regarderions les systèmes et pratiques en vigueur. Nous n'avons absolument aucune inquiétude à leur égard. Les greffiers des deux chambres m'ont informée des politiques et procédures en place, et celles-ci ne nous préoccupent nullement. Il y aurait des vérifications de transactions prises au hasard, mais je crois que dans toutes les vérifications que nous faisons, si nous trouvons une ou deux petites anomalies, nous n'en faisons pas tout un plat. Par contre, s'il y a une absence totale de procédure, c'est une autre paire de manches. Il s'agit d'essayer de déterminer la gravité de toute dérogation aux règles.

La dernière vérification remonte à environ 20 ans. J'ai proposé d'en faire une autre, car j'ai trouvé que c'était justifié après toutes ces années. Comme vous le savez, nous sommes en pourparlers depuis plus d'un an, et nous attendons une décision.

**The Chair:** Do you have any follow-up questions on that, Senator Murray?

**Senator Murray:** I do not, although other members of the committee may have.

**The Chair:** I am glad that you raised the subject. I think some honourable senators might be wondering about, on this point, the fact that you are an officer of Parliament and wanting to audit your master, in effect. You are independent. We have had this discussion other times you have been here. Parliament appropriates the funds for your office. Your earlier comment was that your budget is fixed, which will cause you some difficulty in managing it, like all the rest of us. Although that is a government initiative, the ultimate decision to implement that comes from the people sitting around this table as Finance Committee members who vote appropriations. Does it look right to have you performing an audit on the people who will determine how much money you have next year?

**Ms. Fraser:** In that case, no one would ever do an audit of the House of Commons or the Senate because, in fact, you would always have to engage an auditor. If it were someone from the private sector, you would have to pay that auditor. If we take that argument to the extreme, there would never be an audit of the House of Commons or the Senate.

**The Chair:** That is your answer?

**Ms. Fraser:** I think it is public funds. Taxpayers' dollars are used to run the administration. I would have thought that Parliament's auditor would be in the best position to be able to do these kinds of audits. Obviously, we have to be invited to conduct them. We will certainly respect any decision that is made by the two houses of Parliament.

**The Chair:** Have your informal inquiries of the two clerks and all the information they have provided given you some comfort or some concern?

**Ms. Fraser:** It has been extremely limited. We have had informal discussions and some information, but they have certainly taken the position that unless there is an invitation to audit, they will not share more detailed information, which I think is appropriate. Why would they give us more information if we were not to undertake an audit? Why would we go into it if we are not doing an audit?

We were all waiting for a decision one way or the other, and then we would get into more fulsome planning. We would have to get a sense of the operations and how things are managed in order to do the planning of the audit and what areas we would consider most important to look at. It has been very preliminary.

**The Chair:** Have you had an opportunity to see the outside independent audit?

**Ms. Fraser:** Yes, on the financial side.

**The Chair:** Would you like to do more of a value-for-money performance audit?

**Le président :** Avez-vous des questions complémentaires là-dessus, sénateur Murray?

**Le sénateur Murray :** Non, mais il se peut que d'autres en aient.

**Le président :** Je suis content que vous ayez abordé le sujet. Je crois que certains honorables sénateurs s'interrogent peut-être sur le fait que vous êtes un agent du Parlement qui veut contrôler son patron. Vous êtes indépendante. Nous en avons déjà discuté avec vous à d'autres occasions. Le Parlement affecte des fonds à votre Bureau. Vous avez dit un peu plus tôt que votre budget était fixe, ce qui vous pose certains problèmes de gestion, comme cela nous arrive à tous. Même s'il s'agit d'une initiative gouvernementale, la décision relative aux crédits parlementaires est rendue par les gens assis autour de cette table, c'est-à-dire par les membres du Comité des finances. Trouvez-vous correct de faire une vérification auprès de ceux qui détermineront à combien d'argent vous aurez droit l'année prochaine?

**Mme Fraser :** Vu de cette manière, personne ne pourrait jamais vérifier la Chambre des communes ni le Sénat; vous devriez toujours engager un vérificateur externe. Si c'est quelqu'un du secteur privé, vous devrez le payer. Si nous poussons cette argumentation à l'extrême, il n'y aurait jamais de vérification de la Chambre des communes ni du Sénat.

**Le président :** C'est votre réponse?

**Mme Fraser :** Il me semble que nous parlons de fonds publics. C'est avec l'argent des contribuables que l'on gère l'administration publique. J'ai tendance à penser que le vérificateur du Parlement est mieux placé que quiconque pour faire ce travail de vérification. Mais d'abord, il faut qu'on l'y invite, cela va de soi. Quoi qu'il en soit, nous respecterons toute décision émanant des deux chambres du Parlement.

**Le président :** Est-ce que les rapports informels des deux greffiers et toute l'information qu'ils vous ont transmise vous ont rassurée, ou est-ce qu'ils vous inquiètent?

**Mme Fraser :** C'était extrêmement limité. Nous avons eu des discussions informelles et obtenu quelques renseignements, mais il semblait clair pour eux que tant qu'on ne nous aura pas demandé de faire une vérification, ils ne nous donneront pas plus d'informations, ce que je trouve normal. Pourquoi le feraient-ils, si nous ne devons pas entreprendre de vérification? À quoi cela servirait-il?

Nous attendons tous une décision favorable ou défavorable; et c'est après l'avoir obtenue que nous ferons une planification approfondie des travaux. Mais il nous faut avoir une bonne idée du mode de fonctionnement et de gestion pour planifier la vérification et déterminer sur quels aspects nous devons le plus nous attarder. C'était très préliminaire.

**Le président :** Avez-vous eu l'occasion de rencontrer le vérificateur indépendant externe?

**Mme Fraser :** Oui, pour le volet financier.

**Le président :** Voudriez-vous faire une vérification de gestion optimisée, en quelque sorte?

**Ms. Fraser:** Yes.

**Senator Runciman:** As a very junior senator, I will not touch that last issue, but I do have a few quick questions.

In terms of the rehabilitation of the precinct, I agree with Senator Gerstein. Perhaps this has been looked at, including the Opposition Leader's residence and Prime Minister's residence, as a bit of a hot potato. Given the respect that you and your office have across this country, you have made it a less difficult pill to swallow, I would suspect, because of your recommendations. Most Canadians, certainly those who value the importance of the precinct and the buildings that are contained therein, thank you for that. It is certainly something I am interested in.

As a board of internal economy member in Ontario, it was a much less complex process. The board, chaired by the speaker, was responsible for the precinct. The budget must be approved by the government of the day. I wonder if the fact that we have the Senate and the House of Commons is a complicating factor in how we deal with this type of issue.

**Ms. Fraser:** I am sure it is, because there is one more player, but I think it is really the fact that Public Works is the custodian. Almost double negotiations go on with them about priorities and projects, as I mentioned earlier, even the size of offices, and then they have to turn around and negotiate with government. It is never really clear who is making the decisions and who is accountable for those decisions.

**Senator Runciman:** You touched on IT in your report, and that is an area that is fraught with danger in my experience. In terms of the Estimates and moving ahead with this, we will be required to do this. I was involved in the Integrated Justice Project in Ontario, which was ultimately shut down because of the huge cost overruns. I always see this happen with updating IT and bringing in new programs. I hope that you will assist the various ministries and agencies in how to proceed in that area, as our history across this country on that issue is not good.

Related to that is your comments with respect to eHealth. I am curious about this, especially related to Ontario, given what happened with the eHealth so-called "billion dollar boondoggle." That is probably not a fair description in terms of some of the advances that have been made, but that is how it was characterized. There is an indication in your report in terms of the transfer from the federal agency of \$132 million. I am curious about these transfers. What is the tie-in in terms of performance? Given what has happened in Ontario and I cannot speak to other jurisdictions, you even comment about their lack of a comprehensive strategic plan. I am curious about the circumstances under which these significant funds flow, when we have seen such a colossal misuse of many tax dollars in Ontario.

**Ms. Fraser:** I will go back and refer to the audit that we did on Infoway, which came out in November of last year. We note in there that Infoway funds specific projects, so it would not have

**Mme Fraser :** Oui.

**Le sénateur Runciman :** En tant que tout jeune sénateur, je vais me garder d'intervenir sur le dernier sujet, mais j'ai quelques questions à vous poser rapidement.

Pour ce qui est de la réhabilitation des édifices parlementaires, je partage le point de vue du sénateur Gerstein. Peut-être que l'on voit cela, et j'inclus les résidences du chef de l'opposition et du premier ministre, comme une patate chaude. Étant donné le respect qu'on a pour vous et votre bureau dans le pays tout entier, vous avez fait passer la pilule plus facilement, je crois, avec vos recommandations. La plupart des Canadiens, en tout cas ceux qui attachent une certaine importance à la Cité parlementaire et à ses édifices, vous en remercient. Et je m'y intéresse aussi.

En tant qu'ancien membre de la Commission de régie interne de l'Ontario, je peux vous dire que le processus était beaucoup moins complexe. La commission, dirigée par le président, était responsable de l'ensemble des édifices. Le budget doit être approuvé par le gouvernement en poste. Je me demande si le fait que nous ayons le Sénat et la Chambre des communes complique la façon dont nous traitons ce genre de dossier.

**Mme Fraser :** Sûrement, parce qu'il y a plus qu'un décideur, mais je crois que cela tient essentiellement au fait que c'est Travaux Publics qui est responsable. Il y a presque un processus de négociation double à l'égard des priorités et des projets, comme je l'ai mentionné précédemment, même au sujet de la taille des bureaux; et ensuite, il faut se remettre à négocier avec le gouvernement. On ne sait jamais clairement qui prend les décisions et qui doit en répondre.

**Le sénateur Runciman :** Dans votre rapport, vous parlez des TI, et d'après mon expérience, c'est un secteur qui court d'importants risques. Nous devons prévoir les budgets nécessaires pour faire les ajustements requis. J'ai travaillé au Projet d'intégration du système judiciaire en Ontario, qui a finalement été abandonné en raison d'énormes dépassements de coûts. C'est toujours ce qui est arrivé quand il a été question de moderniser les TI ou d'intégrer de nouveaux programmes. J'espère que vous guiderez les divers ministères et agences dans cet exercice, car notre expérience à ce chapitre dans le pays n'est pas très reluisante.

Cela m'amène à revenir sur votre intervention au sujet de la cybersanté. Cela m'intéresse, surtout pour l'Ontario, étant donné ce qui est arrivé avec le cafouillage qui a coûté un milliard de dollars. Ce n'est probablement pas juste d'en parler de la sorte, étant donné les progrès accomplis, mais c'est ainsi qu'on le perçoit. Il y a une indication, dans votre rapport, au sujet du transfert de 132 millions de dollars d'une agence fédérale. J'aimerais en savoir un peu plus sur ces transferts. Sont-ils assujettis à des critères de rendement? Compte tenu de ce qui s'est passé en Ontario, car je ne peux pas parler pour les autres provinces... Vous dites même qu'ils n'ont pas de plan stratégique détaillé. Je voudrais que vous m'expliquiez les circonstances dans lesquelles transitent ces grandes quantités d'argent, vu le gaspillage colossal de fonds publics en Ontario.

**Mme Fraser :** Je vais revenir en arrière et me reporter à l'étude que nous avons faite concernant l'Inforoute Santé, qui a été mise en place en novembre dernier. Nous avons indiqué que l'Inforoute

transferred a block amount of money, for example, to eHealth. If I recall, many of the projects in Ontario were actually for specific hospitals. Some went through eHealth, but it was minimal. Infoway actually had a good screening process. It had gating done, so it would establish the progress and it was quite rigorous in monitoring the projects. They would fund a certain percentage but up to a maximum, so any cost overruns were then the responsibility of the agency or the hospital or whoever was proposing these projects. They were quite rigorous, and we actually had what we would consider a very favourable report on how they were managing these funds. The issue there was the reporting and whether they would meet the established targets.

**Senator Runciman:** I am a rookie here, and I am sure you have been asked this question before. How is your office assessed in terms of performance? What is the process there?

**Ms. Fraser:** We prepare performance reports and reports on plans and priorities, as all departments and agencies do. We have a number of indicators we use to assess our performance, including the fairly standard ones, such as on time and on budget. We do surveys of all the entities we audit at the completion of an audit to assess whether the staff members have conducted themselves in a professional manner, whether we have communicated well with them and whether they think they had value from the audit. The major issue to us is, of course, the quality of the work we do, and we assess that by having peer reviews of the office. We had a peer review conducted by a national accounting firm in about the year 2000 of our financial audit practice, and then we had peers from international legislative offices do a review of our performance audit practice, which came out in 2004. We are almost at the end of a peer review on the whole office this time, all of our practice areas. The Australian National Audit Office is leading it. Several other countries are involved in this review, and we expect to get the report sometime in June. We will obviously be making that public. We can certainly provide a copy to this committee with our response.

**Senator Ringuette:** I want to go to the IT issue. You indicated that there are situations in regards to the public service pay and pension. Is that data backed up?

**Ms. Fraser:** We did not look at that issue in detail. We were only looking at how departments had assessed the risk and what the Department of Public Works had said in relation to the pay and pension plan. I believe they said it was at the point of failure. That is why they are in the process of replacing or modernizing those systems.

**Senator Ringuette:** Can you tell us about the IT system at Revenue Canada?

Santé finance des projets précis; donc, il n'y aurait pas eu de transfert d'importants montants d'argent à Cybersanté, par exemple. Si je me souviens bien, bon nombre des projets en Ontario visaient en fait des hôpitaux particuliers. Certains sont passés par Cybersanté, mais très peu. En fait, l'InfoRoute Santé avait un bon processus de présélection. Ses responsables ont établi les bornes, ce qui permet d'établir le processus et de surveiller les projets de façon rigoureuse. Ils en finançaient un certain pourcentage, mais jusqu'à une certaine limite, de sorte que les dépassements de coûts devenaient alors la responsabilité du ministère, de l'hôpital où de quiconque proposait ces projets. Ils étaient très rigoureux et, en fait, nous avons eu ce qu'on pourrait considérer comme un rapport très favorable sur la façon dont ils ont géré ces fonds. Ce qui était en cause, c'était la production de rapports; il s'agissait de savoir s'ils pouvaient atteindre les objectifs établis.

**Le sénateur Runciman :** Je suis nouveau ici, et je suis certain qu'on vous a déjà posé cette question : quels sont les critères d'évaluation du rendement de votre bureau? Quel est le processus?

**Mme Fraser :** Nous préparons des rapports de rendement et des rapports sur les plans et les priorités, au même titre que les ministères et les organismes gouvernementaux. Nous utilisons un certain nombre de critères pour évaluer notre rendement, y compris les critères assez habituels, comme le respect des délais et du budget. Nous faisons des sondages auprès de tous les organismes que nous contrôlons pour déterminer si le personnel a fait preuve de professionnalisme, si le personnel a bien communiqué avec eux, et s'ils pensent que la vérification leur a été profitable. Pour nous, le plus important, c'est la qualité de notre travail, bien entendu, et cela est évalué au moyen d'examen du bureau par les pairs. Vers 2000, un cabinet comptable national a procédé à un examen du bureau par les pairs de nos pratiques de vérification financière, puis, en 2004, ce sont nos pratiques de vérification de gestion qui ont été soumises à l'examen, ce qui a été fait par des pairs de bureaux internationaux de vérification législative. Nous en sommes presque à la fin d'un examen par les pairs de l'ensemble du bureau, cette fois, de toutes nos pratiques. C'est le Bureau de l'auditeur national de l'Australie qui le dirige. De nombreux autres pays participent à l'examen, et nous prévoyons recevoir le rapport au cours du mois de juin. Le rapport sera rendu public, bien entendu. Nous pourrions sans doute en fournir une copie commentée au comité.

**Le sénateur Ringuette :** Je voudrais passer à la question des technologies de l'information. Vous avez dit qu'il y a des problèmes en ce qui concerne la paie et les pensions de la fonction publique. Ces données accusent-elles des retards?

**Mme Fraser :** Nous n'avons pas examiné cette question en détail. Nous ne nous sommes penchés que sur la façon dont les ministères avaient évalué le risque et sur ce que le ministère des Travaux publics a dit en ce qui concerne la paie et le régime de pension. Je crois que le ministère a indiqué que les systèmes étaient rendus au point de défaillance. C'est pourquoi le ministère s'emploie à les remplacer et à les moderniser.

**Le sénateur Ringuette :** Pouvez-vous nous parler du système de technologie de l'information de l'Agence du revenu du Canada?

**Senator Banks:** That is the one we want to break down.

**Senator Ringuette:** I can imagine the importance of that data bank.

**Ms. Fraser:** We did an audit specifically on IT systems at the Canada Revenue Agency. That agency provoked the audit that we just tabled. In that audit, they performed an assessment of their systems and indicated that one third of what they judged as critical systems would be in need of serious repair within the next few years. They were not able to fund that.

When we saw that, I thought, maybe we need to ask a broader question about whether anyone in government knows about what is happening. We note in the report that — and I cannot get into too many details — the installations at one Revenue Canada data centre are very poor and there is significant risk to the electric supply to that particular data centre.

There are some significant issues at the CRA. Even though we might think it just collects income tax, it also gives many benefits to Canadians on which many Canadians depend. It is critical that those systems continue to operate.

**Senator Ringuette:** If there is one major data bank to protect, it is that one for the citizens.

**Ms. Fraser:** Absolutely.

**Senator Ringuette:** Concerning Parliament Hill and the issue of Public Works, I certainly concur with your conclusions. Because I am a smoker, I go outside, walk on Sparks Street and smoke, and get to talk to most of the merchants there who deal with Public Works, and they refer to Public Works as the king and queen of Sparks Street.

In your audit of Parliament, was Sparks Street included in the Parliament complex?

**Ms. Fraser:** No. It was just the Hill.

**Senator Ringuette:** I guess it will be in another a year or two before the king and queen will be audited.

**Ms. Fraser:** Potentially.

**Senator Banks:** When you were talking about where the Parliament Buildings ought to reside, and I am assuming you would have done some blue sky in that, there are a lot of buildings in this bailiwick that are looked after, maintained, cared for, operated by the National Capital Commission.

Was it ever a consideration that just in the interests of simplicity and efficiency — they are all public buildings; they are all used for public purposes — whether it be an appropriate thing that the National Capital Commission ought to become the proprietor of the Parliament Buildings?

**Le sénateur Banks :** C'est celui-là que nous voulons démanteler.

**Le sénateur Ringuette :** Je peux bien m'imaginer la taille de la banque de données.

**Mme Fraser :** Nous avons réalisé une vérification spécifique des systèmes de technologie de l'information de l'Agence du revenu du Canada. Ce ministère a demandé la vérification que nous venons de présenter. Au cours de cette vérification, le ministère a procédé à l'évaluation de ses systèmes et a indiqué que le tiers des systèmes qu'il juge rendus au niveau critique nécessiteraient des réparations importantes d'ici quelques années. Le ministère n'est pas en mesure de financer ces travaux.

Quand nous avons constaté cela, j'ai pensé que nous devrions peut-être poser une question plus générale, à savoir si quelqu'un, au gouvernement, est au courant de ce qui se passe. Selon le rapport — et je ne peux donner trop de détails — dans le cas d'un des centres de données de l'Agence du revenu du Canada, les installations sont dans un piètre état, ce qui risque grandement de nuire à l'approvisionnement en électricité de ce centre de données.

Il y a des problèmes importants à l'ARC. Même si nous pensons que l'ARC ne s'occupe que de percevoir des impôts, elle verse aussi des prestations dont les Canadiens ont besoin. Il est essentiel que ces systèmes continuent de fonctionner.

**Le sénateur Ringuette :** S'il y a une base de données importante à protéger, pour le bien des citoyens, c'est bien celle-là.

**Mme Fraser :** Tout à fait.

**Le sénateur Ringuette :** En ce qui concerne la Colline du Parlement et la question de Travaux publics, je suis certainement d'accord avec vos conclusions. Parce que je suis fumeur, je sors marcher sur la rue Sparks pour fumer, et j'ai l'occasion de parler à la plupart des marchands qui ont affaire à Travaux publics, qu'ils appellent le roi et la reine de la rue Sparks.

Au cours de votre vérification du Parlement, la rue Sparks était-elle incluse dans le complexe parlementaire?

**Mme Fraser :** Non. Il n'y avait que la Colline.

**Le sénateur Ringuette :** Je crois que nous devons attendre encore une année ou deux avant que le roi et la reine soient soumis à une vérification.

**Mme Fraser :** Probablement.

**Le sénateur Banks :** Quand vous avez parlé de l'organisme auquel devrait incomber la responsabilité des édifices du Parlement — et je suppose que vous avez examiné toutes les facettes de la question, sans limites —, il y a beaucoup d'édifices dans cette circonscription qui sont entretenus et gérés par la Commission de la capitale nationale.

A-t-on déjà pensé, par souci de simplicité et d'efficacité — ce sont tous des édifices publics utilisés à des fins publiques —, qu'il conviendrait de faire de la Commission de la capitale nationale le titulaire des édifices du Parlement?



**Ms. Fraser:** We did not consider that. I would worry that it would substitute the National Capital Commission for Public Works and Parliament would still then begin negotiating with them. It is to try to avoid at least one step in the negotiation. Parliament, through some mechanism that is to be established, will determine what its projects priorities are and the planning for them, in collaboration, obviously, with Public Works, who would be the ones doing the work, presumably, but that then Parliament would negotiate with the government for the funding rather than having this intermediary.

**Senator Banks:** Is it the government that has to negotiate with Parliament for funding?

**Ms. Fraser:** Excuse me; my apologies. I got it wrong.

**Senator Callbeck:** Is the same information collected in every province for this electronic health record?

**Ms. Fraser:** Presumably it would be. At this point, I doubt that is the case because many of the provinces have not completed these electronic health records, but they are supposed to have the same architecture and the same basic information would be collected, yes.

**Senator Callbeck:** Who is directing that operation? I have heard that different provinces have different types of information.

**Ms. Fraser:** That could be the case now. Infoway was established to help to bring a uniform blueprint to electronic health records, and that was done in collaboration with the various provinces and the various components that would be in that. There may be some particularities province by province, but the basic architecture should be the same. Certainly at this point the various provinces are not all provinces at the same stage, so Prince Edward Island, for example, does have an electronic health record but it is not completely compatible with the one established by Infoway and one of the questions is how will that become compatible.

**Senator Callbeck:** You noted in the report that the stated goal by 2010 is that 50 per cent of Canadians to have an EHR, but that has not happened. Have they set a new figure or target?

**Ms. Fraser:** They have indicated that instead of 2010 it is now 2011. They are expecting it to happen within the next year or so.

**Senator Marshall:** Ms. Fraser, were there any concerns raised regarding the privacy of the electronic health records? Is that something that your audit touched on at all?

**Ms. Fraser:** Yes and privacy is an obvious major concern. We ensured that Infoway and the provinces were respecting the privacy legislation, be it federal or provincial, that there had been consultation with the — I am not sure if it is a council — grouping

**Mme Fraser :** Nous n'avons pas envisagé cela. Je serais préoccupée par le fait que nous ne ferions que remplacer le ministère des Travaux publics par la Commission de la capitale nationale, et que le Parlement aurait toujours à commencer à négocier avec elle. Il ne s'agit pas d'essayer d'éviter une étape de négociations. Le Parlement, par un mécanisme qui demeure à établir, va déterminer en quoi consistent ses priorités en matière de projets et décidera de leur planification. Manifestement, cela sera fait en collaboration avec le ministère des Travaux publics, qui serait, croit-on, responsable de la réalisation des travaux. Par la suite, pour le financement, le Parlement négocierait avec le gouvernement au lieu d'avoir cet intermédiaire.

**Le sénateur Banks :** Est-ce le gouvernement qui doit négocier avec le Parlement pour obtenir du financement?

**Mme Fraser :** Pardonnez-moi; toutes mes excuses. Je me suis fourvoyée.

**Le sénateur Callbeck :** En ce qui concerne les dossiers de santé électroniques, toutes les provinces recueillent-elles les mêmes renseignements?

**Mme Fraser :** Nous supposons que oui. À ce moment-ci, je doute que ce soit le cas parce que bon nombre de provinces n'ont pas complété ces dossiers de santé électroniques, mais oui, elles devraient avoir la même structure et recueillir les mêmes renseignements de base.

**Le sénateur Callbeck :** Qui dirige cette opération? J'ai entendu dire que les provinces ne recueillent pas toutes le même genre de renseignements.

**Mme Fraser :** Cela pourrait être le cas en ce moment. Le but de l'Inforoute est d'aider à uniformiser les dossiers de santé électroniques, ce qui a été fait en collaboration avec les différentes provinces et les différents organismes qui s'y trouvent. Il peut y avoir des différences d'une province à l'autre, mais la structure de base devrait être la même. Il ne fait pas de doute qu'en ce moment, les provinces n'en sont pas toutes à la même étape. L'Île-du-Prince-Édouard, par exemple, dispose de dossiers de santé électroniques, mais ceux-ci ne sont pas entièrement compatibles avec celui établi par l'Inforoute, et il faut notamment déterminer de quelle façon elles vont devenir compatibles.

**Le sénateur Callbeck :** Votre rapport indique que l'objectif déclaré, c'était qu'en 2010, 50 p. 100 des Canadiens auraient un DSE, mais ce n'est pas le cas. A-t-on fixé un nouveau pourcentage ou un nouvel objectif?

**Mme Fraser :** Le ministère a indiqué qu'au lieu de 2010, ce serait 2011. On s'attend à ce que cela se réalise au cours des 12 prochains mois, environ.

**Le sénateur Marshall :** Madame Fraser, en ce qui concerne les dossiers de santé électroniques, des préoccupations liées au respect de la vie privée ont-elles été soulevées? Est-ce une chose qui a été étudiée au cours de votre vérification?

**Mme Fraser :** Oui, et la confidentialité est évidemment une préoccupation importante. Nous nous sommes assurés que l'Inforoute et les provinces se conformaient aux lois sur la confidentialité, qu'elles soient fédérales ou provinciales, qu'on

of privacy experts in each one and that the norms of the various provinces were being respected. Infoway looked at that before giving funding to various projects.

**Senator Marshall:** Can I conclude that the provinces each have controls or systems in place to preserve the privacy of individuals and their records?

**Ms. Fraser:** There is privacy legislation in the provinces but it is not uniform, so there may be variations in the degree of control, if you will, or privacy that is given to information that varies. They have to ensure that they meet the provincial legislation requirements of each province.

**Senator Murray:** On that last point, Parliament passed, perhaps nine or 10 years ago, the Personal Information Protection and Electronic Documents Act, PIPEDA, in which there was quite a considerable section devoted to the whole health sector.

My recollection is that when we passed that bill, we did it under Parliament's commerce power. We took the position that for provinces that had legislation in place, or could put legislation in place within a definite time frame that was not just consistent but fully respectful of what we were doing, that would be fine. Otherwise, they would automatically come under our law. I have not looked at it since then but it is an interesting point.

Your mention, Auditor General, of the Canada Revenue Agency reminds me also that some years ago, the government of the day brought in and passed — over the strong objections of some of us — the creation of Parks Canada and the Canada Revenue Agency as quasi-autonomous, arms-length agencies outside of the normal departmental structure of government. One of the justifications for doing it was that they would be able to manage their affairs better, specifically matters like recruitment and human resource management and that sort of thing.

Your former colleague at the Auditor General's office, Maria Barrados, who is now the head of the Public Service Commission, was here the other day. She says that as far as Canada Revenue Agency is concerned, the results with regard to human resource recruitment, management or whatever were not those that were expected or counted upon or hoped for.

Have you looked at those two agencies since they were created as quasi-autonomous quangos or whatever they are in the context of what they were supposed to achieve?

**Ms. Fraser:** We looked at the Canada Revenue Agency two years ago, I think, to see if the reforms that were expected to produce results had actually done so. We found that many of the

avait tenu des consultations avec — je ne suis pas certaine si c'est un conseil — un groupe de spécialistes en confidentialité dans chacune des provinces, et que les normes des provinces étaient respectées. L'Inforoute a examiné la question avant de financer les divers projets.

**Le sénateur Marshall :** Puis-je conclure que les provinces disposent toutes de mesures ou de systèmes pour protéger la vie privée et les dossiers des personnes?

**Mme Fraser :** Les provinces ont des lois sur la confidentialité, mais il n'y a pas d'uniformité. Le degré de surveillance peut donc varier, si vous voulez, ou la confidentialité des renseignements peut varier. Les dossiers doivent satisfaire aux exigences prévues dans les mesures législatives de chaque province.

**Le sénateur Murray :** Concernant ce dernier point, le Parlement a adopté, il y a peut-être 9 ou 10 ans, la Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques, la LPRPDE, dans laquelle il y avait un article assez important consacré au domaine de la santé dans son ensemble.

Si je me souviens bien, lorsque nous avons adopté ce projet de loi, nous l'avons fait en vertu du droit dont dispose le Parlement de légiférer en matière de commerce. Nous avons adopté la position suivante : pour les provinces qui avaient déjà adopté des lois en ce sens ou pour celles qui pourraient en adopter dans un délai déterminé, c'était non seulement cohérent, mais c'était aussi entièrement conforme à ce que nous voulions faire. Dans ce cas, tout irait pour le mieux. Autrement, elles seraient automatiquement assujetties à notre loi. Je ne me suis pas penché sur cela depuis, mais c'est un point intéressant.

Madame la vérificatrice générale, le fait que vous ayez mentionné l'Agence du revenu du Canada me rappelle aussi qu'il y a un certain nombre d'années, le gouvernement de l'époque a présenté et adopté — malgré la vive opposition de certains d'entre nous — la création de Parcs Canada et de l'Agence du revenu du Canada à titre d'organismes quasi autonomes, non liés à la structure normale des ministères gouvernementaux. Une des raisons invoquées pour justifier cette façon de faire était que ces organismes pourraient mieux gérer leurs affaires, particulièrement en ce qui concerne des questions comme le recrutement et la gestion des ressources humaines, entre autres choses.

Votre ancienne collègue au Bureau de la vérificatrice générale, Maria Barrados, qui dirige maintenant la Commission de la fonction publique, était ici l'autre jour. Elle dit qu'en ce qui concerne l'Agence du revenu du Canada, les résultats obtenus en matière de recrutement des ressources humaines, de gestion ou de quoi que ce soit n'étaient pas ceux qu'on prévoyait, qu'on escomptait ou qu'on espérait.

Vous êtes-vous penchée sur ces deux organismes depuis leur création à titre d'organismes non gouvernementaux quasi autonomes qu'on appelle en anglais « QUANGOS » ou peu importe ce qu'ils sont, dans le contexte de ce qu'ils devaient réaliser?

**Mme Fraser :** Nous avons examiné l'Agence du revenu du Canada il y a deux ans, je crois, pour voir si les réformes avaient donné les résultats escomptés. Nous avons découvert que sur de

issues were positive, but there are difficulties with the staffing, training and competency profile. They started from the wrong way to do this; it became confusing for staff and they have not made as much progress as one would have expected.

They were trying to identify all the various competencies for each position. Then when they would do competitions, they would qualify people. However, it became a monstrous exercise and the way they went about it was not the right way.

**Senator Murray:** This is the CRA we are talking about. What about Parks Canada?

**Ms. Fraser:** We have not looked at Parks Canada.

**Senator Murray:** Will you?

**Ms. Fraser:** That is under consideration.

**The Chair:** Many of the items we talked about tonight, on Infoway and with respect to Canada Post, are very helpful for us because we were dealing with both of those subjects. Next week, we are meeting with the president of Canada Post.

It is an indication to you that the work you do lives on and helps us in our work throughout the year. That is the way it is supposed to work.

**Ms. Fraser:** Absolutely.

**The Chair:** We thank each of you, Ms. Cheng, Mr. Campbell, Mr. Ricard and Ms. Fraser. Thank you very much for being here. It has been more than a year since we have had a chance to meet because of things that were happening on Parliament Hill, but we always try to get together once a year. This has not been a disappointing evening.

**Ms. Fraser:** Thank you, senators. It is always a pleasure to appear before the committee, and we are always at your disposal should you require any assistance from us.

**The Chair:** Thank you, honourable senators. The meeting is now concluded.

(The committee adjourned.)

---

OTTAWA, Tuesday, April 27, 2010

The Standing Senate Committee on National Finance met this day at 9:30 a.m. to examine the Estimates laid before Parliament for the fiscal year ending March 31, 2011.

**Senator Joseph A. Day** (*Chair*) in the chair.

[*English*]

**The Chair:** Good morning, everyone. I call this meeting of the Standing Senate Committee on National Finance to order.

nombreux points, les résultats étaient positifs, mais il y avait des problèmes en matière de dotation en personnel, de formation et de profil des compétences. Ils ne s'y sont pas pris de la bonne façon pour commencer. Cela a créé de la confusion parmi le personnel, et l'ARC n'a pas progressé autant qu'on aurait été en droit de s'attendre.

Les responsables ont essayé de déterminer le profil des compétences pour chaque poste. Ensuite, quand ils faisaient des concours, ils offraient de la formation aux gens. Cependant, c'est devenu une tâche monumentale et la façon de faire qu'ils ont choisie n'était pas la bonne.

**Le sénateur Murray :** Nous parlons bien de l'ARC. Qu'en est-il de Parcs Canada?

**Mme Fraser :** Nous n'avons pas examiné Parcs Canada.

**Le sénateur Murray :** Allez-vous le faire?

**Mme Fraser :** Nous étudions la question.

**Le président :** Bon nombre des points dont nous avons discuté ce soir — au sujet de l'Inforoute et en ce qui concerne Postes Canada — nous sont très utiles parce que nous nous penchons sur ces deux sujets. La semaine prochaine, nous accueillerons le président de la Société canadienne des postes.

Cela démontre que le travail que vous faites se poursuit et nous aide dans notre travail tout au long de l'année. C'est ainsi que cela devrait fonctionner.

**Mme Fraser :** Tout à fait.

**Le président :** Nous remercions chacun d'entre vous, madame Cheng, monsieur Campbell, monsieur Ricard et madame Fraser. Merci beaucoup de votre présence ici. Cela faisait plus d'un an que nous avons eu l'occasion de nous rencontrer en raison des choses qui se passaient sur la Colline du Parlement, mais nous essayons toujours de nous réunir une fois par année. Cette soirée ne nous a pas déçus.

**Mme Fraser :** Merci, mesdames et messieurs les sénateurs. C'est toujours un plaisir de comparaître devant le comité, et nous sommes toujours à votre disposition si vous avez besoin de notre aide.

**Le président :** Merci, honorables sénateurs. La séance est levée.

(La séance est levée.)

---

OTTAWA, le mardi 27 avril 2010

Le Comité sénatorial permanent des finances nationales se réunit aujourd'hui à 9 h 30 pour examiner le Budget des dépenses déposé au Parlement pour l'exercice se terminant le 31 mars 2011.

**Le sénateur Joseph A. Day** (*président*) occupe le fauteuil.

[*Traduction*]

**Le président :** Bonjour à tous. Je déclare la réunion du Comité sénatorial permanent des finances nationales ouverte.

[Translation]

This morning, we continue our study of the 2010-2011 Main Estimates which have been referred to our committee.

[English]

The committee has held six meetings in relation to these Main Estimates for this particular fiscal year, and we will continue to examine them over the course of the fiscal year.

Honourable senators know that the main supply bill that flows from these Main Estimates is likely later in June, and we want to ensure that we have our report into the Senate prior to dealing with the main supply.

This morning we are very pleased to welcome Moya Greene, President and Chief Executive Officer of Canada Post Corporation. The committee has historically had an interest in the operation of Crown corporations, and we are very pleased that Ms. Greene has been able to join us this morning.

**Moya Greene, President and Chief Executive Officer, Canada Post Corporation:** Good morning, senators, and thank you very much for inviting me to discuss my favourite subject, which is Canada Post, and some of the challenges and the opportunities we face. I will tell you what we have managed to do over the past few years and what we have ahead of us in the future.

Our 2009 annual report was tabled yesterday in Parliament. It showed that we faced many challenges in 2009, as did all companies and international postal services. I would say that 2009 was probably the most difficult year in my business career, but we had a lot of success at the same time.

Our employees are more engaged in what it takes to be successful in our business than they were a few years ago. We have managed to reduce accidents by 22 per cent in one year. Our customers think more highly of us than they did several years ago. In fact, our customer scores have gone up every year in the past five years, and I am pleased to say that in 2009, our on-time delivery was the best we have had in the history of the company. With all of that, and with all of the challenges that companies faced in 2009, we still managed to make a profit. In fact, 2009 marked the fifteenth consecutive year of profitability at Canada Post. That stands in marked and remarkable contrast to what you see happening in the United States or the United Kingdom, for example.

[Translation]

The postal system is an integral part of the global economy. Today, Canada Post operates the largest transportation and retail network in this country. There are more than 6,500 post offices in Canada.

[Français]

Ce matin, nous allons continuer notre étude du Budget principal des dépenses pour l'année financière de 2010-2011 dont notre comité a été saisi.

[Traduction]

Le comité a tenu six réunions portant sur le Budget principal des dépenses pour l'exercice en cours, et nous continuerons de l'examiner tout au long de l'exercice.

Nous savons que le projet de loi de crédits qui se rapporte au Budget principal des dépenses sera probablement déposé en juin, et nous voulons être certains de transmettre notre rapport au Sénat avant de nous pencher sur les crédits principaux.

Nous sommes très heureux d'accueillir ce matin Mme Moya Greene, présidente-directrice générale de la Société canadienne des postes. Le comité s'est toujours intéressé aux activités des sociétés d'État, et nous sommes ravis que Mme Greene ait pu se joindre à nous ce matin.

**Moya Greene, présidente-directrice générale, Société canadienne des postes :** Bonjour mesdames et messieurs les sénateurs; je vous remercie beaucoup de m'avoir invitée à discuter de mon sujet préféré, à savoir Postes Canada, et de certaines des difficultés et des possibilités auxquelles nous devons faire face. Je vous expliquerai ce que nous avons été en mesure de réaliser au cours des dernières années et ce qui nous attend dans l'avenir.

Nous avons déposé notre rapport annuel de 2009 au Parlement hier. Le rapport révèle que nous avons dû relever de nombreux défis en 2009, à l'instar de toutes les entreprises et de tous les services postaux dans le monde. Je dirais que 2009 a probablement été l'année la plus difficile de toute ma carrière, mais il y a également eu beaucoup de belles réussites.

Par rapport aux années antérieures, nos employés sont plus déterminés à faire ce qu'il faut pour mener à bien nos activités. Nous avons réussi à réduire le nombre d'accidents de 22 p. 100 en une seule année. Nos clients ont une bien meilleure opinion de nous que par les années passées. De fait, le taux de satisfaction de la clientèle à l'égard de nos services augmente chaque année depuis cinq ans, et je suis heureuse d'annoncer que, en 2009, les résultats associés à la livraison à temps ont été les meilleurs de toute l'histoire de la Société. Grâce à tout cela, et malgré toutes les difficultés que les entreprises ont dû surmonter en 2009, nous avons tout de même généré des profits. D'ailleurs, l'année 2009 a été la 15<sup>e</sup> année de rentabilité de suite pour Postes Canada. Cette situation contraste vivement avec ce qui se passe aux États-Unis ou au Royaume-Uni, par exemple.

[Français]

Le système postal fait partie de l'économie mondiale. Aujourd'hui, Postes Canada possède le plus grand réseau de transport et de vente au détail de ce pays. Postes Canada compte plus de 6 500 bureaux de poste.

[English]

We have more post offices in Canada and more ways for Canadians to access our services in Canada than any other retail establishment in the country. In fact, it is bigger than all of the banks combined. It is bigger than even the number of ATMs that the Royal Bank has, so it is a large retail network at 6,500 outlets.

We have been successful from any dimension that you look at it. Now, if I look at it from your perspective, you represent our shareholder, as members of this honourable institution. In the past 10 years, Canada Post has paid the Government of Canada almost \$400 million in income taxes and another \$350 million in dividends.

I would like to point out that while everything else is going up, for example, what has happened to housing in our country in the past 10 years, Canadians enjoy some of the lowest postal rates in the industrialized world. I mentioned earlier that our on-time delivery performance has consistently gone up, and in 2009 it was the absolute best. It did not matter which product area you were talking about, whether it was parcels or direct marketing mail.

Canada Post is a very large company, and you have to think about it in terms of its scale. It has \$7.3 billion of revenue. It has, in the whole group of companies, 71,000 employees. That makes it one of the largest companies in our country. People do not always realize that Canada Post has evolved in the 27 years since it has been a commercial entity, and it now gets 90 per cent of its revenue from Canadian businesses. You know how little personal written mail there is these days. That method of communication has been eclipsed by many kinds of technology, most recently, email, so 90 per cent of the revenues of Canada Post are coming from Canadian businesses. Canadian businesses still rely on us to connect them to their customers. At the same time, we look at all Canadians as our customers because if people do not receive their mail and if they do not receive their mail when they thought they were going to receive it, that is a big disappointment for Canadians, and we try not to disappoint.

[Translation]

Our core operations are split into three lines of business: transaction mail, that is, the familiar white envelopes, direct marketing, a sector in which we are the biggest player in Canada, and, of course, parcels.

We also have three subsidiaries, the largest of which is Purolator, Canada's leading courier company.

[Traduction]

Nous avons plus de bureaux de poste au Canada et nous offrons plus de façons aux Canadiens d'accéder à nos services que toute autre entreprise de vente au détail dans le pays. De fait, notre réseau est plus vaste que celui de toutes les banques réunies. Nous comptons même plus de bureaux de poste que la Banque Royale a de guichets bancaires, car notre vaste réseau de vente au détail est composé de quelque 6 500 bureaux de poste.

Nous avons connu du succès, peu importe l'angle sous lequel nous examinons la situation. Si je regarde maintenant la situation selon votre perspective, à titre de membres de cette honorable institution, vous représentez notre actionnaire. Au cours des dix dernières années, Postes Canada a versé au gouvernement du Canada près de 400 millions de dollars d'impôt et 350 millions de dollars de dividendes.

Je voudrais souligner le fait que, alors que tout le reste augmente, par exemple la hausse de la valeur des propriétés au Canada durant les dix dernières années, les Canadiens continuent de bénéficier de l'un des tarifs postaux les plus bas parmi les pays industrialisés. J'ai mentionné plus tôt que nos résultats concernant la livraison à temps ont connu une amélioration constante et que, en 2009, ils ont atteint des sommets jamais égalés dans l'histoire de la Société. Cette amélioration a touché tous nos secteurs d'activités, qu'il s'agisse de la livraison de colis ou du marketing direct.

Postes Canada est une très grande entreprise, et on doit l'examiner en tenant compte de sa taille. Ses recettes s'élèvent à 7,3 milliards de dollars. La Société et ses filiales comptent quelque 71 000 employés. C'est donc l'une des entreprises les plus importantes du pays. Les gens ne se rendent pas toujours compte que Postes Canada a évolué depuis sa constitution en société, il y a de cela 27 ans, et que, maintenant, 90 p. 100 de ses recettes proviennent des entreprises canadiennes. Vous savez qu'on envoie très peu de correspondance personnelle par la poste de nos jours. Ce mode de communication a été remplacé par différents types d'outils technologiques, le plus récent étant le courriel, alors, 90 p. 100 des recettes de Postes Canada proviennent d'entreprises canadiennes. Les entreprises canadiennes font encore appel à nous pour rejoindre leur clientèle. En même temps, nous considérons tous les Canadiens comme des clients, car, si les gens ne reçoivent pas leur courrier ou si leur courrier n'arrive pas la journée où il était censé arriver, cela déçoit beaucoup les Canadiens, et nous essayons de ne pas les décevoir.

[Français]

Nos opérations de base se divisent en trois secteurs d'activité : le courrier transactionnel, que nous connaissons comme étant les enveloppes blanches; le marketing direct, et nous sommes le plus grand joueur dans ce secteur au Canada; et, bien sûr, les colis.

Nous avons aussi trois filiales, dont la plus importante est Purolator. Purolator est le chef de file des entreprises de messagerie au Canada.

[English]

We organized the business of Canada Post into three important business areas: white envelopes, which we call “transaction mail,” namely, statements, bills and invoices; direct marketing, where we are the largest player; and, of course, parcels. There is a parcel business that concentrates on business to consumer deliveries inside, unconsolidated Canada Post, and the logistics business, SCI Logistics, and, of course, the most important subsidiary, Purolator.

[Translation]

The delivery and logistics services provided by Canada Post allow Canadians to connect with one another and facilitate the transactions that keep our country tethered to the global economy.

[English]

I am proud to tell you about some of the outside validation that we have received concerning the operations of Canada Post. National surveys show that Canadians recognize the role that Canada Post still plays in their lives. For four consecutive years, we have been named one of Canada’s top 100 employers. As you may know, 75,000 Canadian businesses vie to have a place in that top 100 list, and we are very proud to be included. We are also considered Canada’s most trusted institution. Last year, an important global marketing survey of all the brands in Canada found that the most iconic brand is Canada Post. These are distinctions that make all of us at Canada Post proud, and it should also make you proud as representatives of our shareholder.

We have achieved these honours by staying focused on our core mandate, which is to deliver the mail in Canada. We deliver over 45 million items every day to 15 million different places in Canada across a huge geographic expanse, which is a logistical challenge that no other company faces.

We continue to achieve the results that I have cited even with our dispersed population because everyone at Canada Post is focused on doing a good job on every front. You may not realize that the delivery network of Canada Post grows by about 200,000 points of call every year. That means that the cost of serving Canadians goes up. However, the density of the mail, that is to say, the number of pieces that we deliver to every door, is decreasing. I think of each door or each mailbox as a possible revenue envelope available to Canada Post. That revenue envelope continues to be under challenge. However, the cost, because of the number of points of call we must serve, goes up every year.

Maintaining success in a postal business in the face of these important changes, which are occurring everywhere in the industrialized world, has not been easy.

[Traduction]

Les activités de Postes Canada se répartissent en trois secteurs importants : le courrier transactionnel, que nous appelons aussi les « enveloppes blanches », c’est-à-dire les relevés de compte et les factures; le marketing direct, où nous sommes le chef de file; et, bien sûr, les colis. Il y a un service de colis qui se concentre sur la livraison de l’entreprise au client — qui fait partie du secteur Postes Canada non consolidé —, le service de solutions logistiques, SCI Logistique, et, bien sûr, la filiale la plus importante, Purolator.

[Français]

Les services de livraison et de logistique que nous offrons permettent aux Canadiens de communiquer entre eux. Ils facilitent aussi les transactions, ce qui permet à notre pays de rester en contact avec l’économie mondiale.

[Traduction]

Je suis fier de vous parler de la reconnaissance extérieure que nous recevons concernant les activités de Postes Canada. Des sondages nationaux indiquent que les Canadiens sont conscients du rôle que Postes Canada joue encore dans leur vie. Au cours de quatre années consécutives, nous nous sommes classés parmi les 100 meilleurs employeurs du Canada. Comme vous le savez peut-être, 75 000 entreprises canadiennes tentent de se tailler une place dans ce palmarès de 100 employeurs, alors nous étions très fiers d’y figurer. Nous sommes également considérés comme l’institution fédérale la plus digne de confiance. L’an dernier, une étude de marché importante portant sur toutes les marques présentes au Canada a révélé que Postes Canada était la marque la plus emblématique. Ce sont des distinctions qui remplissent de fierté tout le personnel de Postes Canada, et vous devriez également en être fiers à titre de représentants de notre actionnaire.

Nous nous sommes distingués parce que nous avons mis l’accent sur notre mission première, à savoir la livraison du courrier au Canada. Nous livrons chaque jour plus de 45 millions d’envois à 15 millions d’adresses au Canada réparties sur un vaste territoire; il s’agit d’un défi logistique qu’aucune autre entreprise n’est appelée à relever.

Malgré le fait que la population du Canada est dispersée sur un vaste territoire, nous réussissons à obtenir les résultats que j’ai cités parce que tous les employés de Postes Canada s’efforcent de faire un excellent travail sur tous les fronts. Vous ne savez peut-être pas qu’environ 200 000 nouvelles adresses s’ajoutent à notre réseau de livraison chaque année. Cela signifie que le coût des services aux Canadiens s’accroît. Toutefois, le volume de courrier, c’est-à-dire le nombre d’envois que nous livrons à chaque adresse, est en déclin. Je considère chaque adresse ou chaque boîte aux lettres comme une rentrée d’argent possible pour Postes Canada. Cette rentrée d’argent diminue sans cesse, alors que la hausse du nombre d’adresses où nous devons livrer entraîne une augmentation annuelle du coût des services.

Il n’est pas facile d’assurer la rentabilité d’un service postal lorsqu’on fait face à ces changements importants, qui se produisent actuellement dans tous les pays industrialisés.

[*Translation*]

The Canadian postal system is grappling with profound challenges that have been exacerbated by the global recession.

In 2009, we lost the equivalent of five years of growth across all lines of business. We expect it to be several years before volumes return to 2008 levels.

[*English*]

Volumes across all our lines of business were affected by the deep recession that we experienced, and they continue to be affected by continuing downwards trends in these businesses. Transaction mail, parcels and direct marketing are all doing less business today than they did in the past. That is largely due to the economic cycle, but the resulting challenge is global trends that affect this business as they affect all other businesses of this kind.

The traditional role of postal businesses is changing. Consumers and businesses are interacting in new ways; much more is being done online. Many of our biggest customers want to reach out to their customers in a multi-channel way. They are satisfied to use paper to connect with their customers, but they also want to use electronic channels of communication. Technology offers convenience, speed and affordability, and households and businesses expect that convenience in the digital age.

Our labour legacy is legendary, but we have been making great progress with our people. I am out in the field a lot, as is the entire management team at Canada Post, helping our people understand what it takes to be successful. We are trying to change the conversation at Canada Post away from the grievances of the past toward what it takes to stay successful in the future.

I hope never to appear before you being in the position of some other postal administrations around the world. My colleague in the United States, Jack Potter, is having a terrible time. He lost \$4 billion last year, and he announced that over the next ten years the U.S. Postal Service will lose \$238 billion. The United Kingdom postal service has also had very difficult challenges. This may be because those administrations did not have the freedom to modernize fast enough. A key to success at Canada Post is that we have done that modernization.

Since 2006 we have had a multi-year business plan that focuses on the modern post.

[*Français*]

Le système postal canadien doit relever de nombreux défis qui sont compliqués, avec la crise mondiale.

En 2009, nous avons perdu l'équivalent de cinq années de croissance dans l'ensemble de nos secteurs d'activités. Plusieurs années devront passer avant que les volumes ne reviennent aux niveaux de 2008.

[*Traduction*]

Dans tous nos secteurs d'activités, les volumes d'envois ont été touchés par la grave récession que nous avons connue, et ils continuent d'être touchés par les tendances à la baisse dans ces secteurs. Les volumes de courrier transactionnel, de colis et de marketing direct sont bien moindres aujourd'hui qu'ils ne l'étaient par le passé. Cette situation est en grande partie attribuable au cycle économique, mais les difficultés qui en résultent s'inscrivent dans une tendance mondiale qui nous touche, comme elle touche toute entreprise du secteur.

Le rôle traditionnel du service postal est en évolution. Les consommateurs et les entreprises interagissent de nouvelles façons; il y a beaucoup plus de transactions qui s'effectuent en ligne. Nombre de nos plus gros clients veulent rejoindre leur clientèle au moyen de différents canaux. Ils veulent utiliser le papier pour communiquer avec leurs clients, mais ils veulent également se servir de moyens électroniques de communication. Les outils technologiques sont pratiques, rapides et abordables, et c'est ce qu'attendent les consommateurs et les entreprises de l'ère du numérique.

Nos relations de travail tendues sont légendaires, mais nous faisons des progrès considérables au chapitre des ressources humaines. Je suis très présente sur le terrain, tout comme l'est l'ensemble de l'équipe de direction de Postes Canada, et nous essayons d'aider le personnel à comprendre ce qu'il faut faire pour assurer la réussite. Nous tentons de mettre de côté les griefs du passé pour nous concentrer sur ce que l'on doit faire pour continuer d'avoir du succès dans l'avenir.

J'espère n'avoir jamais à comparaître devant vous en me trouvant dans la situation que vivent les dirigeants d'autres services postaux dans le monde. Mon homologue des États-Unis, Jack Potter, vit des temps très durs. Le service postal des États-Unis a perdu quatre milliards de dollars l'an dernier, et il s'attend à perdre 238 milliards de dollars au cours des 10 prochaines années. Le service postal du Royaume-Uni est également aux prises avec de graves difficultés. Cela tient peut-être au fait que ces services postaux n'ont pas eu la possibilité de moderniser leurs installations assez rapidement. À Postes Canada, nous avons procédé à la modernisation de nos installations, et c'est la clé de notre succès.

Depuis 2006, nous disposons d'un plan pluriannuel visant à moderniser la poste.

*[Translation]*

This plan calls for adopting new equipment and technology. It also focuses on diversifying our product offerings and responding to changing consumer habits.

*[English]*

In 2006, we started to put a detailed plan together to modernize Canada Post and fulfill our two mandates. The first mandate is to deliver the mail to all Canadians at a reasonable cost. The second mandate, which was given to us at the beginning, is to be financially self-sustaining, and if we are to be financially self-sustaining, we must adapt to the realities of our business, and we have to modernize and be more productive.

Last year we took steps in every area of the company to ensure that we stayed in the black. Our revenues were off plan last year, because of the financial crisis, by almost \$500,000 million, which is a huge amount of money. This is kind of a fixed-cost business. We have lots of infrastructure, lots of buildings and lots of people.

We moved quickly and took about 12 per cent of our management positions out of the company. Three years ago, we put in place a productivity management and measurement system, which helped us a lot and paid huge dividends in 2009. We were able to run our operations and deliver the volumes that were entrusted to us with far fewer hours in our plants. In fact, we took 4.6 million hours out of our operation and we plan to take out another 1.1 million out this year. We did that by not using overtime, casual labour or relief workers when we did not need to. Our volumes were down and we had to manage the operation with that in mind.

We are also taking steps to be more efficient in different ways. We have reconfigured several of our mail processing plants. We are moving plant mail to where it can be automated and where we can handle the mail more efficiently. We are moving from smaller, non-automated facilities to facilities where we have the technology and equipment that will allow us to get the mail out more efficiently.

We are also looking at other aspects of our operation. We have many call centres at Canada Post. There are different ways and there is a new expertise that can be brought to the operation of call centres. This is what we plan to do over time as well.

These are different ways of doing business that actually increases the service to Canadians and to our customers but allow us to keep an eye on what is happening over the long term in our business.

*[Français]*

Notre plan pour une poste moderne prévoit l'acquisition de nouveaux équipements et l'adoption de nouvelles technologies. Nous voulons offrir de nouveaux produits et répondre aux nouvelles habitudes des consommateurs.

*[Traduction]*

En 2006, nous avons élaboré un plan détaillé pour moderniser Postes Canada et remplir nos deux mandats. Notre premier mandat consiste à livrer le courrier à tous les Canadiens à un coût raisonnable. Notre deuxième mandat, qui nous a été attribué dès le début, est d'être financièrement autonomes, et, si nous voulons être indépendants sur le plan financier, nous devons nous adapter aux réalités de notre domaine, et cela passe par la modernisation et une hausse de la productivité.

L'an dernier, nous avons mis en place des mesures dans chacun des secteurs d'activités de la Société pour être certains de ne pas sombrer dans le rouge. En raison de la crise financière, nos recettes de l'an dernier ont été de près de 500 millions de dollars inférieurs à ce que nous avions prévu, ce qui représente beaucoup d'argent. Nous évoluons dans un domaine où les coûts fixes sont élevés. Nous devons gérer beaucoup d'infrastructures, d'immeubles et d'employés.

Nous avons réagi rapidement et avons éliminé environ 12 p. 100 des postes-cadres de la Société. Il y a trois ans, nous avons mis en place un système de gestion et de mesure de la productivité qui s'est révélé très utile et qui nous a procuré d'énormes avantages en 2009. Nous avons été en mesure de mener à bien nos activités et de gérer les volumes qui nous avaient été confiés tout en enregistrant moins d'heures de travail dans nos installations. De fait, nous avons éliminé 4,6 millions d'heures d'exploitation payées et nous prévoyons en éliminer encore 1,1 million cette année. Pour ce faire, nous évitons de faire faire des heures supplémentaires aux employés et de recourir à des employés occasionnels ou supplémentaires lorsque cela n'est pas nécessaire. Nos volumes baissaient, et nous devons gérer les activités en gardant cela à l'esprit.

Nous prenons également des mesures pour être plus efficaces à différents égards. Nous avons réorganisé plusieurs de nos installations de traitement du courrier. Nous acheminons plutôt le courrier vers des installations de tri automatisées où on peut traiter le courrier plus efficacement. Plutôt que d'être envoyé à des installations plus petites et non automatisées, le courrier est acheminé vers des centres dotés de la technologie et de l'équipement qui nous permettent de traiter le courrier de façon plus efficace.

Nous revoyons également d'autres aspects de nos activités. Postes Canada compte de nombreux centres d'appels. Il existe différentes façons d'améliorer le fonctionnement de nos centres d'appels. C'est ce que nous prévoyons également faire au cours des prochaines années.

Ces différentes façons de gérer nos activités nous permettent en fait d'offrir de meilleurs services aux Canadiens et à nos clients, mais également de garder un œil sur l'évolution de nos activités à long terme.



We are also very mindful of what Canadians expect of us. Last September, the Government of Canada introduced the Canadian Postal Service Charter, which outlines the postal service that Canadians can expect to receive from Canada Post.

[Translation]

I am pleased to report that Canada Post is fully compliant with the Service Charter and is fulfilling its mandate. Furthermore, Canada Post continues to proudly serve rural communities. We understand the important role that post offices play in rural areas.

[English]

We have more than 4,000 offices in rural Canada, and I do not think there is any other organization that provides service that is more consistent to Canadians, regardless of where they live. We embrace those responsibilities. In fact, we are proud to do it. We know we are important, and we know that our retail network is very important to Canadians. In fact, last year, we continued to invest in the retail network. We now have electronic points of service rolled out to almost all the retail networks; 3,000 of those new technology rollouts took place in rural offices.

We are engaged in the same kind of delicate balancing act that I think all businesses have to manage today. We are making sure that our customers get what they have the right to expect of us. We are making sure that our service levels continue to improve. We are making sure that our people are able and have the tools necessary to deliver on the service commitments we have to make and, of course, we are trying to stay in the black, not just now but in the future.

We will invest about \$2 billion to replace outdated plants and equipment and to train our people in order to give them more technology to do their jobs in a better and more efficient way in the future. We have already started.

I invite you all, whenever you have an opportunity, to visit one of our current processing plants, and you will see the struggle that our people go through to get the mail out. Much more positively, come to Winnipeg after June to see our first new mail sortation facility, the first one in over 20 years to be built in Canada. We are proud of that highly efficient sortation facility. It reflects our continued commitment to the business, and to doing the business in an automated and technology-driven way.

[Translation]

This new facility will ensure that Canada Post continues to meet its service commitments to Canadians. The plant will serve as a key building block of our future growth. It is an exciting opportunity.

Nous sommes aussi très conscients de ce que les Canadiens attendent de nous. En septembre dernier, le gouvernement du Canada a adopté le Protocole du service postal canadien, qui précise ce à quoi les Canadiens sont en droit de s'attendre de la part de Postes Canada.

[Français]

J'ai le plaisir d'annoncer que Postes Canada respecte entièrement le protocole du service et remplit son mandat. De plus, Postes Canada est fière de continuer à servir les collectivités rurales. Nous comprenons le rôle important des bureaux de poste dans les régions rurales.

[Traduction]

Il y a plus de 4 000 bureaux de poste en milieu rural au Canada, et je ne crois pas qu'il existe une autre organisation fournissant un service aussi uniforme aux Canadiens, quel que soit l'endroit où ils vivent. Nous assumons ces responsabilités. D'ailleurs, nous sommes fiers de le faire. Nous savons que nous sommes importants et que notre réseau de vente au détail l'est aussi aux yeux des Canadiens. De fait, l'an dernier, nous avons continué d'investir dans notre réseau de vente au détail. Nous avons mis sur pied des points de service électroniques dans presque l'ensemble du réseau, et ces améliorations technologiques ont été apportées dans quelque 3 000 bureaux de poste en milieu rural.

Nous déployons des efforts pour trouver un juste équilibre, comme doivent le faire toutes les entreprises de nos jours. Nous veillons à offrir à nos clients les services auxquels ils sont en droit de s'attendre de notre part. Nous faisons en sorte d'améliorer sans cesse la qualité de nos services. Nous voulons que nos employés soient capables de respecter nos engagements en matière de services et qu'ils disposent des outils nécessaires pour le faire et, évidemment, nous essayons d'être rentables, non seulement aujourd'hui, mais aussi pour les années à venir.

Nous investirons environ deux milliards de dollars pour remplacer les installations et l'équipement vétustes et pour offrir une formation à nos employés sur l'utilisation de nouveaux outils technologiques qui leur permettront d'être plus efficaces au travail dans l'avenir. Il y a déjà des mesures qui ont été prises en ce sens.

Je vous invite tous à visiter — dès que vous en aurez l'occasion — l'un de nos centres de traitement; vous constaterez tout le mal que se donnent nos employés pour trier le courrier. Sur une note plus positive, allez faire un tour à Winnipeg — après juin — pour visiter notre nouvel établissement de tri du courrier, le premier à être construit au Canada depuis plus de 20 ans. Nous sommes fiers de ce centre de tri hautement efficace. Il reflète notre engagement continu dans le domaine et notre détermination à mener nos activités dans des installations automatisées et dotées d'outils technologiques de pointe.

[Français]

Notre nouvelle installation à Winnipeg nous permettra de continuer à respecter nos engagements en matière de service pour tous les Canadiens. Cet établissement sera un élément clé de notre future croissance. Il s'agit d'une occasion formidable.

[English]

It is only the first of several investments that we plan to make in the country in the coming years. Going forward, you can expect to see us invest in Vancouver, and automate the processing of parcels and packages in Calgary, Edmonton, Toronto, Ottawa, Montreal and Halifax.

We are also introducing environmental consciousness to what we are doing. Each of our new facilities will be LEED-certified. The new vehicles that we add to our fleet — and we have one of the largest fleets in Canada — will be more fuel-efficient. These investments are essential for us to deal with the trends in our business. They will allow us to automate and to operate more safely, in a more ergonomic and environmentally conscious way.

You can expect to see us continuously lower our carbon emissions. Very importantly, not to be missed here, is that these improvements to our facilities and our technology will save us about \$250 million a year. We are doing it at a time when we can take advantage of the vast numbers of retirements that will occur over the next seven years. Unlike the U.S. and the U.K., where they have had to break promises to their people and they have had to lay off people to stay in the black, we will not have to do that. That is a very important consideration.

[Translation]

In addition to the investments we are making in postal transformation, Canada Post is working to offer new services to customers, online and through our expansive retail network.

[English]

You can automate and can you make your business go a further distance for you, but in a declining business, you have to do other things. You must also grow the business. If you do not grow the business in a new direction, the business will die.

We are planning for new areas of growth that will take better advantage of the retail network we have and that will help us bring more electronic communication to our business. We already have some, but we obviously need more. We need to be multi-channeled. We will look at ways that we can gravitate our current delivery business into other areas, as other successful postal businesses have done.

We have a big negotiation ahead of us with our major operating union, the Canadian Union of Postal Workers. I am optimistic that we will reach agreement with the Canadian Union

[Traduction]

C'est le premier d'une série d'investissements que nous prévoyons faire dans le pays au cours des prochaines années. Dans les années à venir, nous envisageons d'investir à Vancouver et d'automatiser le traitement des colis et des paquets à Calgary, Edmonton, Toronto, Ottawa, Montréal et Halifax.

Nous sommes également soucieux de préserver l'environnement. Chacun de nos nouveaux centres répondra aux normes de la certification LEED. Les nouveaux véhicules de notre parc — et nous avons l'un des parcs de véhicules les plus importants du Canada — seront plus écoénergétiques. Ces investissements sont essentiels si nous voulons nous adapter aux tendances dans le domaine. Ils nous permettront d'automatiser et de mener nos activités de façon plus sécuritaire, plus ergonomique et plus écologique.

Vous pouvez vous attendre à nous voir réduire de façon constante nos émissions de carbone. Chose très importante à ne pas oublier ici, c'est que les améliorations que nous apporterons à nos installations et l'utilisation de nouvelles technologiques nous permettront d'économiser environ 250 millions de dollars par année. Nous menons cette initiative à un moment où nous pouvons tirer avantage du grand nombre de départs à la retraite qui auront lieu au cours des sept prochaines années. Contrairement aux services postaux des États-Unis et du Royaume-Uni, qui se sont vus obligés de manquer à leurs promesses et de mettre à pied des employés pour ne pas enregistrer de déficit, nous n'aurons pas à faire cela. Il s'agit d'un aspect très important.

[Français]

En plus des investissements que nous faisons dans la transformation postale, Postes Canada travaille à offrir de nouveaux services aux clients, des services en ligne et par l'entremise de notre vaste réseau de vente au détail.

[Traduction]

On peut automatiser les opérations et apporter d'autres améliorations dans son entreprise, mais, lorsqu'il y a une baisse d'activités, on doit prendre d'autres mesures. On doit aussi étendre les secteurs d'activités de l'entreprise. Si on ne fait pas prendre une nouvelle direction à l'entreprise, elle fermera ses portes.

Nous prévoyons exploiter de nouveaux secteurs de croissance qui nous permettront de tirer davantage profit de notre réseau de vente au détail et qui nous aideront à intégrer plus de solutions de communication électronique dans nos activités. Nous en avons déjà quelques-unes, mais il nous en faut assurément d'autres. Nous devons miser sur différents canaux. Nous tenterons de trouver des façons d'introduire nos activités de livraison actuelles dans d'autres secteurs, comme l'ont fait d'autres services postaux exemplaires.

Nous mènerons sous peu d'importantes négociations avec notre plus grand syndicat, le Syndicat des travailleurs et travailleuses des postes. J'ai bon espoir que nous pourrions

of Postal Workers, our largest union, when we sit down to bargain in October or November of this year. We reached such an agreement in 2006.

[Translation]

I feel that employees understand the shifting nature of our business. I am out in the field virtually every month and so too is my management team.

[English]

We are out there in front of our people. I am on the receiving end of many emails and letters from our folks, and I know that our people understand the changing nature of this business.

[Translation]

They understand the need to change to remain successful over the long term.

[English]

Thank you for this opportunity. I look forward to your questions.

**Senator Callbeck:** Welcome, Ms. Greene. I want to ask you about the strategic review of the Canada Post Corporation, a copy of which is before me. It was presented in December of 2008. The recommendations in it are divided into five different areas. One area is on rural Canada. I come from rural Canada, and I am glad to hear you say that you recognize and understand the importance of the post office to rural Canadians.

What proposals did Canada Post make to this panel regarding rural Canada?

**Ms. Greene:** The most important proposal was to say that we are happy to enshrine our commitment to rural Canada in what in fact became a matter of government policy, the Canadian Postal Service Charter. We also made Professor Campbell and his colleagues appreciate that we completely respect the moratorium on the closure of rural post offices.

Another important consideration is that we know points of access are important to Canadians, and we wanted Professor Campbell to know that we are completely mindful and respectful of that.

Those were the two most important areas: the points of access and delivery in rural Canada. As long as it is safe, of course, we will deliver in the traditional way to Canadians who live in rural Canada.

There are 4,000 offices in rural Canada, 4,000 points of service, and the vast majority of Canadians living in rural Canada have access to postal services in a reasonably short distance. We try to preserve delivery as it has been traditionally done. I think

trouver un terrain d'entente avec le syndicat lorsque nous négocierons en octobre ou en novembre de cette année. Nous l'avons fait en 2006.

[Français]

Je sais que nos employés comprennent la nature changeante de nos activités. Je suis sur le terrain presque tous les mois et toute l'équipe de gestion est là aussi.

[Traduction]

Nous sommes là pour nos employés. Je reçois beaucoup de courriels et de lettres de nos employés, et je sais qu'ils comprennent la nature changeante de nos activités.

[Français]

Ils comprennent le besoin d'évoluer pour pouvoir prolonger notre réussite à long terme.

[Traduction]

Je vous remercie de m'avoir donné l'occasion de m'exprimer. C'est avec plaisir que je répondrai à vos questions.

**Le sénateur Callbeck :** Je vous souhaite la bienvenue, madame Greene. Je voudrais vous poser une question au sujet de l'examen stratégique de la Société canadienne des postes dont j'ai une copie sous les yeux. Cet examen a été présenté en décembre 2008. Les recommandations qui y sont formulées sont réparties en cinq catégories. L'une d'elles se rapporte au service postal en milieu rural. Je viens d'une région rurale, et je suis contente de vous entendre dire que vous reconnaissez et comprenez à quel point les bureaux de poste sont importants pour les Canadiens des régions rurales.

Quelles propositions Postes Canada a-t-elle présentées au comité consultatif pour ce qui est des régions rurales?

**Mme Greene :** En ce qui a trait à la proposition la plus importante, nous avons déclaré que nous sommes heureux de consacrer notre engagement à l'égard des régions rurales du Canada dans ce qui a pris la forme d'une politique gouvernementale, à savoir le Protocole du service postal canadien. Nous avons également fait savoir à M. Campbell et à ses collègues que nous respectons entièrement le moratoire sur la fermeture de bureaux de poste en milieu rural.

L'un des autres aspects importants, c'est que nous savons que les points d'accès aux services sont importants pour les Canadiens, et nous voulions que M. Campbell sache que nous en sommes pleinement conscients et que nous tenons compte de cet aspect.

Il s'agissait des deux éléments les plus importants : les points d'accès et les livraisons en milieu rural au Canada. Bien entendu, tant que cela pourra se faire de façon sécuritaire, nous continuerons de livrer le courrier aux Canadiens qui vivent en milieu rural.

Il y a 4 000 bureaux de poste, 4 000 points de service dans les régions rurales du Canada, et la grande majorité des Canadiens vivant en milieu rural ont accès à des services postaux situés relativement près de leur domicile. Nous tentons de maintenir la

honourable senators will see that there is a very strong commitment to rural Canada in our recommendations and in the direction that came to us following our recommendations by the Government of Canada.

**Senator Callbeck:** You say that you respect the moratorium on rural post offices, but the panel said that the government should replace the moratorium on rural post offices closing with a new approach.

What is your reaction to that recommendation? What has been done regarding that recommendation since they made it in December 2008?

**Ms. Greene:** The government has accepted some of the recommendations of the advisory panel, and taken others and tweaked them a bit. What the panel is getting at is we have had this moratorium in place for a long time, and things change in any retail network. People move, the post office burns down, in one case the post office actually blew away. The post office, in many cases, is in people's homes. The postmaster may become ill or retire or may die and the family no longer wants the post office in the home. I had a call from a widow whose husband had been a postmaster, and she asked to get the post office out of her living room.

Things change, and the panel was getting at the fact that sometimes it is difficult to treat a system as large as this one as if no change ever occurred and that some flexibility needed to be provided to a company as big as ours facing such a variety of circumstances. Some flexibility needed to be given in order for us to match a point of access with the reality — sometimes you cannot get someone to go to these areas. The population configuration of Canada has changed dramatically over the past 20 or 30 years when the moratorium was first put in place.

That is what the panel was getting at. The panel was saying there needs to be some flexibility to deal with situations that arise. Thankfully, for us the government appreciates that, but as much as it is possible to do so, we respect the moratorium on the closure of postal services in rural Canada. That is my understanding of what they were getting at, Senator Callbeck.

**Senator Callbeck:** Do you agree with that recommendation?

**Ms. Greene:** It is hard not to agree with the reality. People have this vision of rural post offices as if they were self-contained, historic buildings keeping a community together, and in some cases that is true. However, in many other cases, that is not true. We have post offices in the rural network that make less than \$700 a year in revenue because not very many people need to access that particular postal outlet.

livraison du courrier dans son intégralité. Je crois que les sénateurs constateront qu'il y a un engagement très ferme à l'égard des régions rurales dans nos recommandations et dans les directives que nous avons reçues du gouvernement du Canada à la suite de nos recommandations.

**Le sénateur Callbeck :** Vous dites que vous respectez le moratoire sur la fermeture de bureaux de poste en milieu rural, mais le comité consultatif a suggéré au gouvernement de substituer une nouvelle approche au moratoire sur la fermeture de bureaux de poste en milieu rural.

Quelle est votre réaction à l'égard de cette recommandation? Qu'est-ce qui a été fait par rapport à cette recommandation depuis qu'elle a été formulée en décembre 2008?

**Mme Greene :** Le gouvernement a accepté certaines des recommandations du comité consultatif et en a légèrement modifié d'autres. Ce que le comité consultatif essaie de faire valoir, c'est que le gouvernement impose ce moratoire depuis un certain temps déjà et que les choses ont tendance à changer dans tout réseau de vente au détail. Les gens déménagent, le bureau de poste passe au feu, et il y en a même un qui a littéralement explosé. Dans bien des cas, le bureau de poste se trouve dans la résidence d'une personne. Le maître de poste peut tomber malade, prendre sa retraite ou décéder, et la famille ne veut plus du bureau de poste dans la maison. L'autre jour, j'ai reçu un appel de la veuve d'un maître de poste : elle me demandait si nous pouvions enlever le bureau de poste de son salon.

Les choses changent, et le comité consultatif souhaitait faire remarquer que, parfois, il est difficile de gérer un réseau aussi vaste que le nôtre sans jamais y apporter de modifications et qu'une société aussi importante que la nôtre doit bénéficier de la marge de manœuvre nécessaire pour s'adapter à une multitude de circonstances. Nous devons avoir une certaine latitude pour que la mise sur pied de points de service concorde avec la réalité — parfois, on ne trouve personne qui veut se rendre à ces endroits. La répartition de la population du Canada a subi des changements considérables au cours des 20 ou 30 dernières années, c'est-à-dire depuis l'entrée en vigueur du moratoire.

C'est ce que tentait d'expliquer le comité consultatif : nous avons besoin d'une certaine souplesse pour composer avec les situations qui se présentent. Heureusement pour nous, le gouvernement comprend cela, mais, dans la mesure du possible, nous respectons le moratoire sur la fermeture des bureaux postaux en milieu rural. À mon avis, sénateur Callbeck, c'est là où le comité consultatif voulait en venir.

**Le sénateur Callbeck :** Acceptez-vous cette recommandation?

**Mme Greene :** Il est difficile de ne pas accepter la réalité. Les gens perçoivent les bureaux de poste en milieu rural comme des établissements autonomes, des lieux historiques qui rassemblent les membres d'une collectivité, et, dans certains cas, cela est vrai. Toutefois, dans bien des cas, il en est autrement. Il y a des bureaux de poste en milieu rural dont les recettes s'élèvent à moins de 700 \$ par année parce que très peu de personnes utilisent leurs services.

I agree that you need at least enough flexibility to deal with realities that arise, but the philosophy of our organization, the driving force of Canada Post is to try to maintain traditional services in rural Canada. Does that answer the question?

**Senator Callbeck:** I want to ask you about another question and that is the Canada Post pension. The deficit I believe is \$2 billion.

**Ms. Greene:** Yes, that is correct.

**Senator Callbeck:** That was as of when?

**Ms. Greene:** December 2009.

**Senator Callbeck:** So how much of that came about in the year previous because of the downfall in the economy?

**Ms. Greene:** A considerable amount. There has been a high degree of volatility in the solvency deficit of our pensions and many pensions mostly because of discount rate.

Senator Marshall, please do not take this in a bad way, but as much as our accountants over the past 10 years have driven us to be more transparent, I am not sure we are quite there when it comes to pension accounting. The solvency deficit has fluctuated quite a bit over the five years I have been at the company because of changes in discount rates. It is important to note that on a going concern basis there is no deficit in the Canada Post pension; it has a surplus of \$597 million. The solvency deficit is calculated in a different way where the discount rate that you use to calculate a solvency deficit is different than the discount rate you use to calculate a going concern is different than the discount rate that you use on an accounting basis for pensions.

In our case, the solvency deficit relies heavily on the rate of real return bonds, which has moved quite dramatically over the five-year period. The solvency deficit has gone from a \$1.6 billion deficit five years ago to a \$1.6 billion solvency surplus in year three to a \$2 billion solvency deficit in 2010.

The reason the solvency deficit is such a difficult thing for us to manage at Canada Post is because the rules on paying for a solvency deficit require you to pay the deficit over a five-year period, and the cash drag of paying for the solvency deficit over that short a period of time is enormous.

For example, in 2010 we will put \$800 million of cash into our pension. That is an enormous amount of money by anyone's imagination, and about \$300 million is for regular contributions to the pension, but \$500 million is for paying off, over the five-year period, our \$2 billion solvency deficit. As discount rates change, of course, that number can change dramatically.

Je reconnais qu'il faut un minimum de souplesse pour s'adapter aux diverses circonstances, mais la philosophie de notre société, l'élément moteur de Postes Canada est d'essayer de maintenir le service postal dans les régions rurales du Canada. Est-ce que cela répond à votre question?

**Le sénateur Callbeck :** Je voudrais vous poser une autre question qui se rapporte au régime de retraite de Postes Canada. Je crois qu'il affiche un déficit de deux milliards de dollars.

**Mme Greene :** Oui, c'est exact.

**Le sénateur Callbeck :** Cela remonte à quand?

**Mme Greene :** Décembre 2009.

**Le sénateur Callbeck :** Quelle part de cette somme est imputable à l'année d'avant, en raison du ralentissement économique?

**Mme Greene :** Un montant considérable. Il y a eu une forte instabilité du déficit de solvabilité de notre régime — et de la plupart des régimes d'ailleurs, surtout en raison de la fluctuation du taux d'escompte.

Sénateur Marshall, ne le prenez surtout pas mal, mais, nos comptes des 10 dernières années ont beau nous avoir menés vers une plus grande transparence, je ne suis pas certaine que nous en sommes rendus là en ce qui concerne la comptabilité du régime de retraite. Depuis mon arrivée à la Société, il y a cinq ans, le déficit de solvabilité a quelque peu fluctué à cause de la variation du taux d'escompte. Il est important de souligner que, selon le principe de continuité de l'exploitation, le régime de retraite de Postes Canada n'accuse aucun déficit; il affiche un surplus de 597 millions de dollars. Le taux d'escompte qu'on utilise pour calculer le déficit de solvabilité n'est pas le même que le taux d'escompte dont on se sert pour calculer la valeur d'exploitation et de celui qu'on applique dans la comptabilité des régimes de retraite.

Dans notre cas, le calcul du déficit de solvabilité s'appuie grandement sur le taux des obligations à rendement réel, et ce taux a connu des fluctuations marquées au cours des cinq dernières années. Par conséquent, après avoir enregistré un déficit de 1,6 milliard de dollars il y a cinq ans, le régime de retraite est passé d'un gain de solvabilité de 1,6 milliard de dollars dans la troisième année à un déficit de 2 milliards de dollars en 2010.

Si Postes Canada a autant de difficulté à gérer le déficit de solvabilité, c'est parce que les règles relatives à la liquidation d'un déficit de solvabilité prévoient que l'on doit liquider le déficit sur une période de cinq ans, et la liquidation d'un déficit de solvabilité au cours d'une si courte période de temps constitue un fardeau financier énorme.

Par exemple, en 2010, nous injecterons 800 millions de dollars dans le régime de retraite. Tout le monde conviendra qu'il s'agit d'un montant d'argent considérable, et environ 300 millions de dollars seront versés à titre de cotisations régulières au régime, mais 500 millions seront destinés à la liquidation, sur une période de cinq ans, du déficit de solvabilité de deux milliards de dollars. Évidemment, la fluctuation du taux d'épargne peut faire varier ce montant de façon spectaculaire.

Our pension is so big relative to our company. Our pension liability is about \$14 billion, and it sits on top of a company that has \$7.3 billion of revenue and generally makes less than \$100 million unconsolidated. You do not need to be Senator Marshall or an actuary to see that as a huge liability. Even the minor changes in the discount rate and the way in which you calculate these various matters of solvency and going concern deficit can have an important impact on how much cash you have to put into the pension. It is unmanageable because you do not know from one six-month period to the next how much you will have to put into the pension. It is hard to predict.

I am happy to say that our people enjoy a very good pension. It is one of the promises that were made to postal workers back to when we had the department of the post office. I am pleased to say I will be able to honour those obligations for now.

With our planned modernization and with our new way of looking for new sources of revenue for the business, we will never fall into the impossible situation the United Kingdom or the United States find themselves today. However, there is no question that the pension is a huge liability.

**Senator Gerstein:** Thank you, Ms. Greene, for appearing before us and thank you for a comprehensive presentation. I am particularly interested in the emphasis that you place on both yourself and your senior team in getting out into the field and meeting the people. This is clearly the only place you find out what service is all about.

I believe in your opening comments you mentioned it was 27 years ago that the post office became a Crown corporation. Within that context it was approximately 25 years ago that I had the privilege of serving as a director for a year or two. It stands out clearly in my mind because I recall a board meeting at which a presentation was made on the subject of email, and no one knew what email was all about. Needless to say, the world has changed substantially since that time.

By all accounts — and certainly what you have said this morning and what we have read — Canada Post has a difficult challenge before it to remain profitable. I suspect, as was the case many years ago, you have high fixed costs, which makes your company sensitive to any decreases in volume. At the present time, margins are narrowing and revenues are lower than planned. You mentioned in your opening comments the degree to which you focused on cost containment. You may want to comment on that, and whether there is much manoeuvring room left.

La valeur de notre régime de retraite est énorme comparativement à la taille de notre société. Nos obligations découlant du régime de retraite s'élèvent à environ 14 milliards de dollars, alors que notre société génère des recettes de 7,3 milliards de dollars par année et, généralement, nos bénéfices non consolidés se chiffrent à moins de 100 millions de dollars par année. On n'a pas besoin d'être le sénateur Marshall ou un actuaire pour comprendre qu'il s'agit d'obligations énormes. Même les changements mineurs apportés au taux d'escompte et à la façon dont on calcule les différents éléments du déficit de solvabilité et du déficit évalué sur une base de permanence peuvent avoir une incidence importante sur le montant d'argent qu'on doit injecter dans le régime de retraite. Cette situation est ingérable parce qu'on ignore d'une période de six mois à l'autre combien d'argent on devra verser dans le régime. C'est difficile à prévoir.

Je suis heureuse de pouvoir affirmer que nos employés bénéficient d'un excellent régime de retraite. Le régime de retraite fait partie de l'une des promesses que nous avons faites aux employés des postes à l'époque du ministère des Postes. Je suis contente de pouvoir dire que nous serons en mesure d'honorer nos obligations pour l'instant.

Comme nous procédons à la modernisation de la poste et que nous tentons de trouver de nouvelles sources de recettes pour la Société, nous ne nous retrouverons jamais dans la situation impossible dans laquelle se trouvent aujourd'hui les services postaux du Royaume-Uni et des États-Unis. Toutefois, il ne fait aucun doute que le régime de retraite constitue pour nous une responsabilité énorme.

**Le sénateur Gerstein :** Madame Greene, je vous remercie de témoigner devant nous aujourd'hui et de nous avoir présenté un exposé aussi détaillé. Je suis particulièrement intéressé par le fait que l'équipe de direction et vous-même preniez le temps de rencontrer les employés sur le terrain. C'est manifestement le seul endroit où on peut comprendre toute l'importance d'un service de qualité.

Je crois que vous avez mentionné dans votre déclaration préliminaire que Postes Canada est devenue une société d'État il y a 27 ans. Dans ce contexte, j'ai eu le privilège d'en assumer la direction pendant une année ou deux, il y a de cela environ 25 ans. Je m'en souviens clairement, car je me rappelle que, à l'occasion d'une réunion du conseil d'administration, quelqu'un avait fait un exposé sur le courriel, et personne ne savait de quoi il s'agissait. Il va sans dire que le monde a beaucoup changé depuis ce temps.

De toute évidence — et à la lumière de ce que vous avez dit ce matin et de ce que nous avons lu —, Postes Canada devra relever un défi de taille pour demeurer rentable. Je présume que vos frais fixes sont très élevés, comme c'était le cas il y a de nombreuses années, et que cela rend la Société vulnérable à toute baisse des volumes. Actuellement, les marges rétrécissent, et il y a moins de recettes que prévu. Vous avez mentionné, dans votre déclaration préliminaire, comment vous tentiez de limiter l'augmentation des coûts. Vous voudrez peut-être faire quelques remarques à ce sujet et nous indiquer si vous jouissez encore d'une certaine marge de manœuvre à cet égard.

That leads me to the question of the basic model with which you are dealing. Do you see, as you look at the post office in the relatively near future, evolving with the current model that you have in terms of looking at new ways to increase revenue — to cut costs, et cetera — or is there a fundamental change in the model of the post office that sooner or later you will have to come to grips with?

**Ms. Greene:** That is, I think, the most important question that I am now dealing with. I think you have to do both. We have gotten ourselves into a very detailed plan to modernize, automate and make more efficient the business that we have, I think, fast enough. We are ahead of the curve. I will be able to take advantage of the large number of retirements that will take place over the next seven years. About 25,000 of our people will retire.

There is no question that that is not enough because it does not matter which way you look at it; the letters business is a declining business. It is a declining business mostly for the reason you cite; many of the business customers we have are looking to communicate electronically. They have not managed to get there yet.

There are all kinds of incentives and initiatives for people to communicate with their banks electronically. Right now, only about 4 per cent of Canadians are happy to receive their bills electronically as the only way they get them, but our kids will not feel that way. Our kids will have a different view of that when they want to pay their household bills.

We developed epost in 1997 with the next generation in mind. Now we need to reinvest in epost2, which we will do. We need to ensure that before our customers leave us — because they figured out a way to electronically link with their customers — we are in a position to say Canada Post was the secure paper message for 150 years, and Canada Post will be the secure electronic message for the next 50 or 75 years.

We definitely need to look to the future. We need to look to the future in other ways as well. This goes to the second part of your question about fundamental change.

We have the retail network and for many of the reasons that Senator Callbeck quite properly cites, we must have it. I am looking at ways to lever that network more effectively than we have in the past.

I am also looking at new businesses entirely. I think of companies like Nokia that started 100 years ago as a lumber company, and decade after decade realized that in order to create value for their shareholders they had to gravitate into wholly different areas of endeavour.

Ce qui m'amène à la question du modèle de base avec lequel vous devez composer. Croyez-vous — si vous regardez ce qui attend les services postaux dans un avenir relativement proche — que vous pourrez évoluer au sein du modèle actuel et tenter de trouver de nouvelles façons d'accroître vos recettes — réduire les coûts, et cetera — ou qu'il faudra tôt ou tard que vous apportiez des changements fondamentaux au modèle des services postaux?

**Mme Greene :** Je crois que c'est la question la plus importante à laquelle je dois actuellement faire face. Je pense qu'il faut faire les deux. Nous avons assez rapidement élaboré un plan très détaillé pour moderniser et automatiser nos installations et accroître l'efficacité de nos activités. Nous avons pris de l'avance. Nous pourrions tirer avantage du grand nombre de départs à la retraite qui auront lieu au cours des sept prochaines années. Environ 25 000 de nos employés prendront leur retraite.

Il ne fait aucun doute que cela n'est pas suffisant, car, peu importe sous quel angle on aborde la question, il n'en demeure pas moins que le secteur des lettres est en déclin. Il est en déclin principalement pour les raisons que vous avez mentionnées : nombre de nos clients d'affaires envisagent de communiquer exclusivement par voie électronique. Ils n'ont juste pas encore réussi à le faire.

Il existe toutes sortes d'incitatifs et d'initiatives pour encourager les gens à communiquer par voie électronique avec leur institution financière. Actuellement, seulement environ 4 p. 100 des Canadiens préfèrent recevoir des factures électroniques, mais il en sera autrement pour nos enfants. Nos enfants ne verront pas les choses de la même manière lorsqu'il s'agira de payer leurs factures.

C'est à eux que nous pensions en 1997, quand nous avons créé postel. Nous devons maintenant réinvestir dans postel2, et c'est ce que nous ferons. Avant que nos clients nous quittent — parce qu'ils ont trouvé un outil électronique leur permettant de communiquer avec leurs clients —, nous devons être en mesure de pouvoir leur dire que Postes Canada a été le chef de file de la livraison sûre du courrier postal pendant 150 ans et qu'elle sera le chef de file de la transmission sûre du courrier électronique au cours des 50 ou 75 prochaines années.

Il ne fait aucun doute que nous devons nous tourner vers l'avenir. Nous devons également envisager l'avenir d'autres façons. Cela m'amène à aborder la deuxième partie de votre question qui portait sur les changements fondamentaux.

Nous disposons d'un réseau de vente au détail, et, pour nombre des raisons mentionnées à juste titre par le sénateur Callbeck, nous devons le conserver. Nous tentons de trouver des façons d'exploiter ce réseau de façon plus efficace que nous ne l'avons fait dans le passé.

Nous essayons également de trouver de nouveaux débouchés. Je pense à des entreprises telles que Nokia, qui a commencé il y a 100 ans comme entreprise de bois d'œuvre et qui, au fil des décennies, s'est rendu compte que, pour offrir une valeur accrue aux actionnaires, elle devait investir dans des secteurs d'activités complètement différents.

I think Canada Post is such an important company and has such an iconic brand that we have to think about that too. We have to think about moving the company into new areas of business and competing in new ways.

I will give you an example. Our direct marketing business is really a very important business for Canadian businesses. We are the prime vehicle that many Canadian businesses use to let Canadians know what goods and services they have available. That needs to be more online. I do not know what your children are doing, but my daughter checks eBay before making any serious purchase. She uses online shopping tools to do research on what she might buy.

We must be an online marketing offer as well. We cannot mire ourselves in one way of presenting offers to Canadians, which is what we do now on the paper side. I think we need to be online, because that is how younger people are finding out and how they want to find out about the offers available to them.

These are the two areas — electronic communication for transaction mail and online marketing offers for direct marketing mail — where we would build on what we have. However, we also need to diversify the revenue stream and be in wholly different businesses than we are today.

I note, for example, that many postal administrations have made a success of banking. New Zealand, for example offered a limited banking service, but about eight years ago, they moved into more financial transactions. Canada Post has over \$1 billion of money order business. For many small businesses in Northern Canada that money order business operates as a bank for them. We do a lot of verification for credit card customers to ensure that the people showing up are the people who should get the card. We think this trust category of services can move in the future, as many postal administrations have done, into a more traditional and generalized banking offer. We are considering that now.

That goes to the issue of you cannot stand still. Yes, you have to automate and do the traditional business as best you possibly can for as long as you can but, at the same time, you have to look further afield and know that 20 years from now the way in which people see Canada Post will probably be different from how they see it today.

**Senator Finley:** Welcome, and thank you for your extremely perceptive views. I am reminded that Hewlett-Packard transformed itself from a printer business to an ink business.

I want to congratulate Canada Post on the approach they have taken over the last number of years in what is a very difficult business environment for them. I congratulate Canada Post on their success.

À mon avis, Postes Canada est une société si importante et une marque si emblématique que nous devons aussi envisager une telle avenue. Nous devons envisager la possibilité d'exploiter de nouveaux secteurs d'activités et de nous démarquer de nouvelles façons.

Je vais vous donner un exemple. Nos services de marketing direct sont très populaires auprès des entreprises canadiennes. En effet, nombre d'entreprises canadiennes s'en servent comme principal moyen de promotion de leurs produits et services auprès des Canadiens. Cela doit se faire davantage en ligne. Je ne sais pas ce que font vos enfants, mais ma fille consulte eBay avant tout achat important. Elle utilise des outils de magasinage en ligne pour faire des recherches sur ce qu'elle voudrait acheter.

Nous devons donc aussi offrir des services de marketing en ligne. Nous ne pouvons nous cantonner dans une seule forme de services aux Canadiens, ce que nous faisons actuellement au chapitre du courrier postal. Nous devons être en ligne, car c'est de cette façon que les jeunes trouvent et veulent trouver les services qui s'offrent à eux.

Ce sont les deux secteurs — le courrier transactionnel électronique et les services de marketing direct en ligne — où nous pourrions faire fond sur ce que nous avons. Toutefois, nous devons également diversifier nos sources de recettes et exploiter des secteurs d'activités totalement différents de ceux où nous évoluons aujourd'hui.

Par exemple, je constate que nombre de services postaux ont su bien tirer profit des services bancaires. Prenons les services postaux de la Nouvelle-Zélande : ils offraient des services bancaires limités, mais, il y a environ huit ans, ils ont ajouté davantage de transactions financières. Le secteur des mandats-poste rapporte plus de un milliard de dollars à Postes Canada. Pour nombre de petites entreprises dans le Nord du Canada, les services de mandat-poste font office de services bancaires. Nous effectuons beaucoup d'activités de vérification sur les demandeurs de carte de crédit pour confirmer que les personnes qui se présentent sont bel et bien celles qui devraient recevoir la carte. Nous croyons que cette catégorie de services de vérification pourrait se transformer dans l'avenir en services bancaires classiques, comme cela s'est fait dans nombre de services postaux. Nous envisageons actuellement cette possibilité.

Cela revient à la question de la nécessité du changement. Oui, on doit automatiser les installations et fournir les services traditionnels du mieux que l'on peut tant que cela est possible, mais, en même temps, on doit regarder vers l'avenir et être conscient du fait que, dans 20 ans, les gens ne percevront probablement pas Postes Canada de la façon dont ils la perçoivent aujourd'hui.

**Le sénateur Finley :** Je vous souhaite la bienvenue et je vous remercie de vos observations extrêmement lucides. Cela me rappelle que Hewlett-Packard a délaissé le secteur des imprimantes pour concentrer ses activités dans le secteur de l'encre.

Je tiens à féliciter Postes Canada pour l'approche qu'elle a adoptée depuis les dernières années dans un contexte commercial très difficile. Je félicite Postes Canada pour son succès.



I would like to talk about productivity. Your core business is the movement of envelopes and parcels. To me, that represents a couple of major components, one of which is transport. You have to move from one location to another. The second part then becomes distribution. You are moving the stuff back out again. The third part is actual delivery, which is usually someone behind the wheel of a car, a van or on two feet. Your labour costs are extremely high. You mentioned this and your report cites this expense.

I am looking at the cost savings in sorting. How do you manage \$250 million a year of improvements in your business, purely in that part, which I thought was already very mechanized?

**Ms. Greene:** The short answer is that the savings is not just in sorting; it is also, importantly, in delivery. We have not changed the delivery model at Canada Post for about 150 years. When I first came to the company in 2005, I was shocked at how much manual sorting of mail went on at Canada Post in all of the 565 letter carrier depots. Today, letter carriers at Canada Post sort up their route by hand, the same way they did 100 years ago.

Modern postal administrations do not do that anymore. All of the sorting is done in the plants and it is done right to the point of call. That is called sequencing of mail. That equipment and technology has been available now for 20 years; however, Canada Post has been slow to adapt.

The answer to your question is that the \$250 million worth of savings will come in a number of areas, but it will come very importantly in delivery. We have many letter carriers who will be retiring over the next five years. As they retire, we will start sequencing the mail in the plants, that is to say sorting it, with new technology and equipment, right to the point of call. The two hours that letter carriers now spend every morning handling mail by hand for their walk can be reduced significantly. For sure, we can take one hour of that sorting time away. That will allow us to restructure the routes that letter carriers have so that they will have more time to actually deliver than they have today.

We will also be motorizing more of our letter carriers. It will be very much the delivery model followed by the United States for the past 15 years, where letter carriers will use their vehicles as kind of a mobile relay box. Because they are out on the street without the weight on their back, the way it is now, we believe they will be able to deliver to more points of call and the company will not be paying for manual sorting that goes on in 560 letter carrier depots across the country, or at least for an hour of that sorting process.

J'aimerais aborder la question de la productivité. La livraison du courrier et des colis constitue votre principale activité. À mes yeux, cela regroupe deux ou trois éléments majeurs, dont l'un est le transport. Les envois doivent être acheminés d'un endroit à un autre. Le deuxième élément important est la distribution. Les envois sont réexpédiés vers d'autres endroits. Le troisième élément est la livraison proprement dite, qui se fait généralement en automobile, en camion ou à pied. Vos coûts en main-d'œuvre sont extrêmement élevés. Vous l'avez mentionné, et votre rapport souligne cette dépense.

Je m'intéresse à l'économie de coûts dans les opérations de tri. Comment parvenez-vous à économiser 250 millions de dollars par année, uniquement dans les opérations de tri, que je croyais déjà très automatisées?

**Mme Greene :** La réponse courte, c'est qu'il n'y aura pas seulement des économies de coûts dans les opérations de tri; il y en aura également — fait important — dans les activités de livraison. À Postes Canada, nous utilisons le même modèle de livraison depuis environ 150 ans. Lorsque j'ai pris la tête de la Société en 2005, j'ai été stupéfiée par la quantité de courrier qui était trié manuellement dans l'ensemble des 565 postes de facteurs. Aujourd'hui, les facteurs de Postes Canada trient encore le courrier à la main, comme on le faisait il y a 100 ans.

Les services postaux modernes ne fonctionnent plus de cette façon. Toutes les activités de tri sont effectuées dans les centres postaux, immédiatement aux points de remise. C'est ce qu'on appelle le tri séquentiel du courrier. L'équipement et la technologie permettant de faire le tri séquentiel existent depuis maintenant 20 ans, mais Postes Canada a mis du temps à faire le saut.

La réponse à votre question, c'est que l'économie de coûts de 250 millions de dollars se fera grâce à des initiatives touchant un certain nombre d'opérations, mais en grande partie les opérations de livraison. De nombreux facteurs prendront leur retraite au cours des cinq prochaines années. À mesure qu'ils partiront, nous doterons les centres postaux de la technologie et de l'équipement permettant de faire le tri séquentiel du courrier immédiatement aux points de remise. Nous pouvons réduire considérablement les deux heures que prennent chaque matin les facteurs pour trier le courrier à la main avant leur itinéraire. Je suis persuadée que nous pouvons réduire d'une heure le temps passé à trier le courrier. Nous pourrions alors réorganiser les itinéraires des facteurs de façon à ce qu'ils puissent passer plus de temps qu'aujourd'hui à livrer le courrier.

De plus, nous fournirons un véhicule à davantage de facteurs. Nous suivrons en grande partie le modèle de livraison mis en place par les services postaux des États-Unis il y a 15 ans, où les facteurs se servent de leur véhicule comme d'une armoire de relais mobile. Puisqu'ils n'auront pas à supporter le poids du courrier sur leur dos, comme c'est le cas maintenant, nous croyons qu'ils seront capables de livrer le courrier à davantage de points de remise, et la Société n'aura plus à assumer le coût du tri manuel qui s'effectue actuellement dans 560 postes de facteurs dans le pays, ou, du moins, elle pourra éliminer le coût associé à une heure de tri.

In addition, our plant equipment is very old. There are cases in Toronto, which is the most important hub for the sorting of letters and parcels, where we are using equipment that is in the U.S. postal museum. The equipment is so old that we have to bring people out of retirement to fix it.

I will say something somewhat provocative now. I think government does certain things really well, but in my experience, capital planning and capital spending, which requires long lead times and multi-year funding, is not one of them.

The problem has been that in order to put a plan of this magnitude together, four or five years of lead time is required before you get a new piece of equipment on the floor of a plant, because it is custom built to your addressing system, and in our case it is a bilingual addressing system. It is very hard to get these lead times, and then it is even harder to get the multi-year financial freedom to execute the plan. That does not say anything about the difficulty of helping people adapt to change, which is of course the hardest part.

The equipment and technology available today is much better, even in the case of sorting, than the equipment we are working with. The multi-line optical character readers today can process mail much faster than it could 40 years ago, and with far fewer errors. The readers are able to read from higher distances and with greater accuracy. This is not all in sorting, but partially. It is, importantly, in the new delivery model.

**Senator Finley:** Much of it is with a future eye to fewer people being involved in the process, is it?

**Ms. Greene:** Yes. I have been up front about that for five years. In the future, the delivery of mail will require fewer people than it does today. In fact, even with the antiquated equipment and technology that we have today, if you are measuring your productivity — which we only started doing three years ago — and you are managing to that measure of productivity, you can operate with the volumes you have, with fewer people than we currently employ. We had been pretty slack about hiring casuals and giving overtime. I think you absolutely have to give overtime if you need to meet your service requirements to get the mail out, but if you do not need to give overtime, you should not. You do not know how much labour you need on any given shift unless you start measuring and managing, which we now do.

En outre, nos installations accusent leur âge. Par exemple, à Toronto, qui est le carrefour de tri des lettres et des colis le plus important, certains centres utilisent un équipement qui trône fièrement au musée de la Poste des États-Unis. L'équipement est si vieux que nous devons le faire réparer par d'anciens employés à la retraite.

Je vais maintenant tenir des propos quelque peu provocateurs. Je crois que le gouvernement excelle dans certains domaines, mais, selon mon expérience, le domaine de la planification des immobilisations et des dépenses en capital, qui exige de longs délais d'exécution et un financement pluriannuel, n'en fait pas partie.

Le problème, c'est que, pour élaborer un plan de cette ampleur, il faut un délai d'exécution de quatre ou cinq ans avant de pouvoir installer une nouvelle pièce d'équipement, car celle-ci est conçue sur mesure pour être adaptée à un système d'adressage donné, et, dans notre cas, il s'agit d'un système d'adressage bilingue. Il est très difficile d'obtenir de tels délais d'exécution, et il est encore plus difficile d'obtenir le financement pluriannuel qui permet de mettre en œuvre le plan. Et ce n'est pas tout : il faut ensuite aider les employés à s'adapter aux changements, ce qui, bien entendu, est la partie la plus difficile.

L'équipement et la technologie qui existent aujourd'hui sont beaucoup mieux que l'équipement que nous utilisons, même dans le cas de l'équipement de tri. Les lecteurs optiques de caractères multilignes d'aujourd'hui peuvent traiter le courrier beaucoup plus rapidement qu'on ne le pouvait il y a 40 ans, tout en produisant beaucoup moins d'erreurs. Les lecteurs peuvent lire les caractères à des distances plus grandes et offrent une précision accrue. Ce type d'équipement améliore en partie les opérations de tri, mais aussi d'autres types d'opérations. Cela fait partie du nouveau modèle de livraison.

**Le sénateur Finley :** Dans l'ensemble, vous souhaitez que, à long terme, il y ait moins de personnes qui participent au traitement du courrier, est-ce exact?

**Mme Greene :** C'est exact. C'est ce que je clame haut et fort depuis environ cinq ans. Dans l'avenir, la livraison du courrier nécessitera beaucoup moins de personnes qu'il en faut aujourd'hui. D'ailleurs, même avec l'équipement et les méthodes obsolètes que nous employons aujourd'hui, si on mesure la productivité — que nous avons commencé à mesurer il y a seulement trois ans — et qu'on gère par rapport à cette mesure de productivité, on peut traiter les mêmes volumes avec moins d'employés sur le plancher. Nous avons mis la pédale douce pour ce qui est d'embaucher des employés occasionnels et de faire faire des heures supplémentaires aux employés. Je crois qu'il faut demander à des employés de faire des heures supplémentaires uniquement si le manque d'employés nous empêchait de respecter les exigences en matière de livraison du courrier. On ne peut savoir combien d'employés doivent être affectés à chacun des quarts tant qu'on ne mesure pas la productivité et qu'on ne gère pas par rapport à cette mesure, ce que nous faisons maintenant.

That goes to the question of whether there is still room to take more hours out of the operation. We are probably at the limit now, given what we have been doing over the past three years. In 2010, our volumes have not recovered, so we will definitely continue to manage carefully and take hours out.

There is a lot that can be done with new equipment, technology and training that will allow us to operate even a declining business with fewer people. I think our people understand that we have to do that in order to protect the promises that we have made to them.

About four years ago, I said to our people that I understand that the CUPW executive would like us to hire more and more people; and I know there was a time when Canada Post could think of itself as an employment engine, but those days are gone. We have to be productive. I made them laugh when I said that I do not really care about the unborn postal worker; I care about you, the people who are currently employed. If I am to make good on the promises that we have made to you, I have to pay close attention to what we do and how many people we hire for the future. When you hire someone at Canada Post, it is a lifelong commitment.

With all the communications work we have done out in the field, every single one of us now explains this to people. From the emails and the letters that I get, I think our people understand that.

**Senator Finley:** Is Purolator a fully owned subsidiary of Canada Post?

**Hon. Senators:** No, it is almost 92 per cent fully owned.

**Senator Finley:** What is the business relationship of Purolator to Canada Post? Does Purolator automatically get Canada Post business, or does it have to compete with FedEx or UPS?

**Hon. Senators:** It has to compete with FedEx and UPS, just as we do, because there are two parcel businesses. One is in Canada Post unconsolidated, which concentrates on parcels coming from businesses to the consumer. For example, if Bell wants to deliver a handset to your house as opposed to your business and is not a multi-piece shipment, Canada Post unconsolidated would do that delivery.

Purolator concentrates on business-to-business parcels. For example, if Dell is shipping 200 computers to a downtown insurance company, that shipment is multi-piece, so Purolator would handle that. Purolator has to compete with FedEx and UPS, and Canada Post has to compete with FedEx and UPS every day.

Cela nous mène à la question de savoir si nous pouvons encore éliminer des heures d'exploitation. Nous avons probablement atteint la limite pour l'instant, compte tenu des mesures que nous avons prises au cours des trois dernières années. Comme nos volumes ne se sont pas rétablis en 2010, nous continuerons certainement de gérer rigoureusement et d'éliminer des heures d'exploitation.

Nous pourrions apporter beaucoup d'améliorations sur le plan de l'équipement, de la technologie et de la formation qui nous permettront d'exploiter une entreprise — même en déclin — avec moins d'employés. Je crois que nos employés comprennent que c'est ce que nous devons faire si nous voulons tenir les promesses que nous leur avons faites.

Il y a environ quatre ans, j'ai dit à nos employés que je croyais savoir que le conseil exécutif du STTP souhaitait que nous embauchions davantage de personnes. Je sais que, à une certaine époque, Postes Canada pouvait se considérer comme un employeur de premier ordre, mais cette époque est révolue. Nous devons être plus productifs. Je les ai fait bien rire lorsque j'ai dit que je ne me souciais pas vraiment des travailleurs des postes à naître; ceux dont je me soucie, ce sont les gens qui travaillent pour nous en ce moment. Si je veux que nous tenions les promesses que nous avons faites aux employés, nous devons être très attentifs à ce que nous faisons et au nombre de personnes que nous prévoyons embaucher dans l'avenir. Lorsque Postes Canada embauche une personne, il s'agit d'un engagement à vie.

Grâce au travail de communications que nous avons fait sur le terrain, chacun d'entre nous peut maintenant expliquer la même chose aux gens. D'après les courriels et les lettres que je reçois, je crois que nos employés comprennent bien la situation.

**Le sénateur Finley :** Purolator est-elle une filiale à 100 p. 100 de Postes Canada?

**Des voix :** Non, elle est propriété à près de 92 p. 100 de Postes Canada.

**Le sénateur Finley :** Quelle est la nature de la relation d'affaires entre Purolator et Postes Canada? Purolator se voit-elle automatiquement attribuer des contrats de livraison par Postes Canada ou doit-elle faire concurrence à FedEx ou UPS?

**Des voix :** Elle doit faire concurrence à FedEx et UPS, tout comme nous, car il y a deux services de livraison de colis. L'un d'eux fait partie du secteur Postes Canada non consolidé, qui se concentre sur la livraison de colis d'entreprise à consommateur. Par exemple, si Bell souhaitait faire livrer un combiné à un particulier par opposition à une entreprise et qu'il ne s'agit pas d'un envoi par lot, c'est le secteur Postes Canada non consolidé qui se chargerait de la livraison.

Purolator se concentre sur la livraison de colis d'entreprise à entreprise. Par exemple, si Dell voulait faire livrer 200 ordinateurs à une société d'assurance, il s'agit d'un envoi par lot, alors ce serait Purolator qui se chargerait de la livraison. Purolator doit faire concurrence à FedEx et UPS, tout comme Postes Canada doit faire concurrence à FedEx et UPS, jour après jour.

In many cases, though, we are now finding that the large business customers have many different shipping needs, and they want to deal with the Canada Post group of companies as a group of companies. That was not the case even three years ago. Many of them were prepared to say: For this part of my business, I will go to these players; for this other part, I will go to these players.

Now, for large customers like Rogers or Walmart, for example, we will bring the whole group of companies to them. We will bring the logistics company, SCI; we will bring Purolator for the business-to-business parcel business and the express business; and we will bring Canada Post for the business-to-consumer parcel business, or for any other aspects of the unconsolidated business, such as direct marketing in the case of Rogers, or epost. Rogers is a very big epost customer as well. For the big customers, it makes a huge difference for us to be a full service provider of all kinds of communication and delivery. The big customers are increasingly going that way.

In answer to your question on competition, competition is fierce in the parcel business and in the direct marketing business. You can lose a direct marketing contract in this country for less than a sixteenth of a cent per piece. You have to be on your game, and I am so glad that you, senators, are very knowledgeable about our business. I think some people think we are getting \$7.3 billion of revenue from selling stamps. These are big multi-year contracts that are incredibly competitive. It takes all of our sales forces working together to win them. They are multi-year contracts, and there are hundreds of millions of dollars in contracting that you must pay attention to for the big customers.

Purolator is a strategic acquisition for Canada Post. We could not have a full offer in the marketplace without Purolator. In my first or second year on the job, I used to get letters and calls every now and then asking if we would sell it. Of course, some of my competitors would be very fast up at bat to buy it because between Purolator and the Canada Post parcel business, we continue to enjoy a lot of confidence in the market. Even with the fierce competition, I was just so pleased to see our customer scores. In almost every segment of the parcel business, Canadians and Canadian businesses value what we offer.

It is a very big part of the business. Doing business today, you have to be very flexible and you have to be listening. What do your customers want you to provide, and how do you adapt the offer of every segment of your business to be there? It takes all of us to do it; that is for sure.

Toutefois, dans bien des cas, nous constatons que les grandes entreprises ont différents besoins en matière de livraison et qu'elles souhaitent traiter avec le Groupe d'entreprises Postes Canada. Cela n'était pas le cas il y a tout juste trois ans. À ce moment-là, la plupart d'entre elles n'hésitaient pas à dire : pour ce qui est de cette partie de mes activités, je vais faire affaire avec ces acteurs; pour cette autre partie, je vais m'adresser à ces acteurs.

Maintenant, de grandes entreprises comme Rogers ou Walmart font appel aux services de tout le groupe d'entreprises. Elles utilisent les services de solutions logistiques de SCI, les services de livraison de colis d'entreprise à entreprise et de livraison expresse de Purolator, les services de livraison de colis d'entreprise à consommateur de Postes Canada et, pour toute autre activité liée au marketing direct, les services du secteur non consolidé, par exemple postal. Rogers est un très grand client de postal. Les gros clients se rendent compte qu'il est très avantageux pour eux de faire affaire avec un seul fournisseur de services pour tous les types de communication et de livraison. Les gros clients optent de plus en plus pour cette formule.

Pour répondre à votre question sur la concurrence, la concurrence est féroce dans les secteurs de la livraison de colis et du marketing direct. Au Canada, un contrat de marketing direct peut nous passer sous le nez si on offre seulement un seizième de cent par unité de plus qu'un concurrent. On doit être à ses affaires, et je suis si heureuse de constater que les sénateurs connaissent très bien les enjeux dans notre domaine. Je crois que les gens pensent que la vente de timbres-poste nous rapporte 7,3 milliards de dollars de recettes. Il est question ici de gros contrats pluriannuels que beaucoup de concurrents s'arrachent. Il faut que tout notre effectif de vente se serre les coudes pour qu'on puisse décrocher ces contrats. Les gros clients offrent des contrats qui s'élèvent à des centaines de millions de dollars et qui s'échelonnent sur plusieurs années, et on doit faire très attention pour ne pas qu'ils nous échappent.

Pour Postes Canada, Purolator est une acquisition stratégique. Sans cette entreprise, nous ne pourrions pas faire une offre pleine et entière sur le marché. Pendant ma première ou ma deuxième année à ce poste, de temps à autre, on m'écrivait ou on m'appelait pour me demander si Purolator était à vendre. Bien entendu, certains de mes concurrents se précipiteraient pour l'acheter, parce que, grâce à Purolator et au secteur des colis de Postes Canada, le marché continue de nous accorder une grande confiance. Avec une concurrence aussi féroce, j'étais vraiment enchantée de nos résultats auprès de la clientèle. Dans presque tous les segments du secteur des colis, les Canadiens et les entreprises canadiennes apprécient ce que nous leur offrons.

C'est une partie vraiment importante de ces activités. Pour faire des affaires de nos jours, il faut faire preuve de souplesse et être à l'écoute. Qu'est-ce que votre clientèle attend de votre part, et comment allez-vous adapter l'offre de chaque segment de vos activités pour répondre à ces attentes? Il nous faut tous mettre l'épaule à la roue, ça, c'est certain.

**Senator Ringuette:** Regarding your statement that 90 per cent of your annual revenue comes from businesses, what is the percentage of your cost in comparison to that business revenue?

**Ms. Greene:** I wish could I give you a bumper sticker answer to that, but I cannot because it is tricky. There is no question that 60 per cent of our costs are in delivery, and about 40 per cent of our cost is in sortation and other. However, in order to do the business, businesses want us to connect to all of those points of call. The answer to your question is a little difficult. They would probably like us to get to every point of call at less per point of call than we currently do, so that we could reduce our rates to them. What customer does not want cheaper rates? The honest answer is I do not look at the business that way.

**The Chair:** If there is any question that you would rather take some time on and provide a written answer, you can do that as well, and your colleague can make note of those questions.

**Senator Ringuette:** I would certainly appreciate that, and I know that with all the expertise that you have at Canada Post, that can be arranged.

How much of your revenue is national and how much is international?

**Ms. Greene:** Out of \$7.3 billion, \$250 million is international.

**Senator Ringuette:** You have not discussed the court challenges that Canada Post had to face concerning the U.S. Postal service, FedEx, and remailers. I believe that you won both cases. In the case of remailers, it is about the exclusive privilege of Canada Post, and I would like to have your impression of that.

**Ms. Greene:** In a way, the whole remailer business is a kind of flag of convenience business. It would not exist if there were not different international rates for developing countries than there are for developed countries, and there was not the possibility of arbitraging it. The people in the remailing business are generally large, developed country posts.

I am pretty open, and I am on record. I favour open markets. It has served Canada well, and in this past recession, if we had not been able to come together globally as countries to support open markets and globalization, including in finance, we would not be seeing the kind of recovery that we are seeing.

It is tricky to deregulate an industry. I once was directly involved in the deregulation of transportation; in fact, it was my file, so I know how tricky it can be to deregulate an industry because there are always some participants in the industry who make money on the old regulatory barriers. You must be careful,

**Le sénateur Ringuette :** Au sujet de votre affirmation selon laquelle 90 p. 100 de votre revenu annuel provient des entreprises, quel est le pourcentage de vos coûts relativement au revenu tiré des entreprises?

**Mme Greene :** Je voudrais bien pouvoir vous donner une réponse toute faite, mais je ne peux pas parce qu'il s'agit d'une question délicate. Il ne fait aucun doute que 60 p. 100 de nos coûts tiennent à la livraison, et qu'environ 40 p. 100 de nos coûts découlent du tri et d'autres activités. Cependant, pour mener à bien nos activités, les entreprises veulent que nous soyons en lien avec tous ces points de remise. Il est un peu difficile de répondre à votre question. Les entreprises aimeraient sans doute que nous soyons en lien avec chaque point de remise à un coût moindre par point de remise, ce qui nous permettrait de réduire nos tarifs. Tous les clients veulent avoir des tarifs plus bas. La réponse la plus honnête que je peux vous donner, c'est que ce n'est pas ainsi que j'envisage nos activités.

**Le président :** Vous pouvez également prendre un peu de temps pour réfléchir et fournir une réponse écrite à une question; votre collègue peut prendre note de ces questions.

**Le sénateur Ringuette :** Je l'apprécierais certainement. Je suis convaincue que, avec toute l'expertise dont vous disposez à Postes Canada, cela peut se faire.

Quelle est la répartition de votre revenu entre les sources nationales et internationales?

**Mme Greene :** Sur un revenu total de 7,3 milliards de dollars, 250 millions de dollars proviennent de sources internationales.

**Le sénateur Ringuette :** Vous n'avez pas abordé les contestations devant les tribunaux auxquelles Postes Canada a dû faire face en lien avec le service postal américain, FedEx et les entreprises de réexpédition. Je crois que vous avez remporté les deux contestations. En ce qui concerne les entreprises de réexpédition, tout tourne autour du privilège exclusif de Postes Canada, et j'aimerais savoir ce que vous en pensez.

**Mme Greene :** D'une certaine manière, tout le domaine de la réexpédition me semble constitué d'entreprises qui battent pavillon de complaisance. Il n'aurait pas de raison d'être si ce n'était des tarifs internationaux pour les pays en voie de développement différents de ceux des pays industrialisés, et s'il n'y avait pas la possibilité d'en faire l'arbitrage. En général, les entreprises de réexpédition sont de vastes bureaux dans des pays industrialisés.

Je m'exprime assez franchement, et mes opinions sont connues. Je suis en faveur du libre marché. Le Canada en a profité, et au cours de la récession dont nous émergeons, si tous les pays n'avaient pas été en mesure de se réunir pour soutenir le libre marché et la mondialisation, y compris sur le plan financier, la situation ne serait pas en train de se rétablir comme elle le fait maintenant.

La déréglementation d'une industrie est une entreprise délicate. J'ai déjà participé directement à la déréglementation du transport; de fait, c'était mon dossier, de sorte que je sais très bien à quel point il peut être délicat de déréglementer une industrie, car il y a toujours des participants de cette industrie qui s'enrichissent grâce

as you take those barriers down. In the case of postal administrations, some governments have been very careful and some governments have been less careful.

We have more obligations at Canada Post than any other participant in the market. That has historically been the case and it remains the case today. We deliver to everyone at the same price regardless of where they live. Other participants do not have that obligation; they can choose where they will deliver.

Governments have traditionally paid for that service to all Canadians by reserving a portion of the market to the participant that has the obligation, that being Canada Post. That means that you do not have an open access market, and at a certain point technology overtakes you and the regulatory barriers are not as impenetrable as they have been in the past. Remailers overtake you; they find a way to take the mail out of the country, induct it somewhere else and bring it back in. At a certain point, the regulatory model becomes porous, and that has happened in postal administrations around the world.

I believe our governments have been very responsible. They have looked at Canada Post's obligations and at what we need to modernize. They put in place a policy response to the strategic review that gave us multi-year funding and access to financial markets to modernize. At the same time, they said that for now, they will protect most of the protected market but it is not possible to protect all of it considering what remailers have been able to do.

For us it is a revenue risk of \$40 million to \$80 million of a total revenue stream of \$7.3 billion. We will vigorously compete for that business. Just because a market is competitive does not mean that Canada Post is out of the game. Look at what we have managed to do in the parcel business. It is the most fiercely competitive business in the country, and we are by no means out of that game. We are in there ensuring that our share of the market stays with us.

I understand what you are saying, senator. You worked for Canada Post so you know from the inside what the cost structure is like and the obligation is like. If we are not going to have a reserved market to pay for that obligation, something will have to give. Either it has to be a different obligation or there has to be some other way to pay for it. However, I do not think that remailers will put Canada Post under.

**Senator Ringuette:** Ms. Greene, you stated a minute ago that your revenue from international mail is \$250 million. You also stated that the United States Postal Service, which does not have the exclusive privilege of outbound international mail, is consistently in the red. The U. S. taxpayers have put their money into USPS, because of that lack of exclusive outbound international privilege. Last year they contributed \$4 billion.

aux vieux obstacles réglementaires. Il faut faire preuve de prudence en démantelant ces obstacles. En ce qui concerne les administrations postales, certains gouvernements se sont montrés très prudents, d'autres moins.

À Postes Canada, nous assumons plus d'obligations que n'importe quel autre participant sur le marché. C'était le cas par le passé, et c'est toujours vrai. Nous faisons la livraison à chacun, au même prix, peu importe leur lieu de résidence. D'autres participants n'ont pas cette obligation : ils peuvent choisir où ils feront la livraison.

Les gouvernements ont toujours payé pour assurer ce service à tous les Canadiens en réservant une portion du marché aux participants qui assument cette obligation, c'est-à-dire Postes Canada. Cela signifie que l'accès au marché n'est pas libre, et que, à un certain moment, la technologie prend les devants, et les obstacles réglementaires ne sont plus aussi immuables qu'ils l'ont été par le passé. Les entreprises de réexpédition prennent les devants; elles trouvent le moyen de faire sortir le courrier du pays, de l'introduire ailleurs et de le ramener. À un certain moment, le modèle réglementaire devient poreux, et c'est ce qui s'est produit pour diverses administrations postales partout dans le monde.

Je crois que nos gouvernements se sont montrés très responsables. Ils ont examiné les obligations de Postes Canada et évalué ses besoins de modernisation. Ils ont mis en place une politique en réponse à l'examen stratégique, grâce auquel nous avons obtenu un financement pluriannuel et l'accès à des marchés financiers pour nous permettre de nous moderniser. En même temps, ils nous ont dit que, pour l'instant, ils vont protéger la plus grande partie du marché protégé, mais il n'est pas possible de le protéger entièrement, compte tenu de ce que les entreprises de réexpédition ont été capables de faire.

Pour nous, il s'agit d'un risque de 40 à 80 millions de dollars de revenu, sur un revenu total de 7,3 milliards de dollars. Nous allons nous battre vigoureusement pour conserver ces activités. Le fait d'ouvrir la porte à la concurrence ne signifie pas que Postes Canada soit hors jeu. Vous n'avez qu'à regarder ce que nous avons réussi à faire dans le domaine des colis. C'est le marché le plus féroce concurrentiel au pays, et nous ne sommes certainement pas hors jeu. Nous sommes là pour nous assurer de conserver notre part de marché.

Sénateur, je comprends ce que vous dites. Vous avez travaillé pour Postes Canada, de sorte que vous avez une connaissance intime de la structure des coûts et des obligations. Si nous ne pouvons avoir de marché réservé pour payer pour cette obligation, comment allons-nous tenir le coup? Il faudra soit changer l'obligation, soit trouver une autre manière de la payer. Cependant, je ne crois pas que les entreprises de réexpédition sonneront le glas de Postes Canada.

**Le sénateur Ringuette :** Madame Greene, il y a une minute, vous avez déclaré que le revenu qui provient du courrier destiné à l'étranger s'élève à 250 millions de dollars. Vous avez également déclaré que le service postal américain, qui n'a pas le privilège exclusif de traiter le courrier destiné à l'étranger, n'arrive pas à garder la tête hors de l'eau, et ce, depuis longtemps. Les contribuables américains ont mis leur argent dans leur service

Because of deregulation and the resulting lack of revenue in the United Kingdom, the Royal Mail had to close 250,000 postal outlets in one year alone.

In 2008, during the mandate review, three quarters of the Canadians who made submissions to the panel said that they did not want Canada Post to be deregulated. Yet, before the report of the mandate review was tabled, the Government of Canada introduced a bill to eliminate exclusive privileges for Canada Post. Then we had an election, after which the government reintroduced the bill. Then there was prorogation, and now a bill, which for two years was a stand-alone bill in the House of Commons, is included in the budget bill. Do you not think that Canadians and the elected representatives of the population of Canada in the House of Commons should have a distinct say on the deregulation of Canada Post?

**Ms. Greene:** That is beyond my competence. You are the people who are the masters of the process of Parliament. However, I want to make it clear that the bill does not take away the exclusive privilege. It applies only to a tiny segment of the mail. If the bill took away the exclusive privilege, we would be having a very different conversation here today. I would be saying that we would lose hundreds of millions of dollars because I do not have a way to pay for much of this. However, that is not what it does. It affects a tiny subsection of the mail, and I believe that we can compete vigorously and successfully for that subsection. Of the many challenges that face Canada Post, I do not consider remailers to be anywhere near the top 10 list.

**Senator Ringuette:** I beg to disagree, and I think that the facts speak for themselves. You need only look at your statement with regard to USPS and Royal Mail.

**Ms. Greene:** However, remailers are not the reason the USPS is in the situation it is in.

**Senator Ringuette:** USPS does not have exclusive international privilege.

**The Chair:** To clarify the record, Ms. Greene and Senator Ringuette have been referring to Part 15 of Bill C-9, the budget implementation bill.

**Senator Ringuette:** Ms. Greene, could you explain to the committee what happened with regard to the court challenges on USPS and FedEx?

**Ms. Greene:** I do not know what court challenges you are talking about. I did not have a court challenge that I know of with USPS. There was a very large case brought by UPS, the private sector parcel business. It was a 10-year battle that had to do with how the NAFTA agreement applied to Canada Post. It went all

postal, en raison de cette absence de privilège exclusif pour le courrier destiné à l'étranger. L'an dernier, ils ont contribué quatre milliards de dollars. Au Royaume-Uni, en raison de la déréglementation et du manque de revenu qui en a résulté, la Royal Mail a fermé 250 000 comptoirs postaux en une seule année.

En 2008, pendant l'examen du mandat, les trois quarts des Canadiens qui ont présenté des mémoires au comité se sont opposés à la déréglementation de Postes Canada. Pourtant, avant même le dépôt du rapport de l'examen du mandat, le gouvernement du Canada a déposé un projet de loi visant à éliminer les privilèges exclusifs de Postes Canada. Ensuite, nous avons eu une élection, après laquelle le gouvernement a déposé de nouveau le projet de loi. Puis, il y a eu la prorogation, et maintenant, ce qui a été un projet de loi distinct pendant deux ans à la Chambre des communes est maintenant inclus dans le projet de loi du budget. Ne croyez-vous pas que les Canadiens et que les représentants élus de la population canadienne à la Chambre des communes devraient avoir voix au chapitre au sujet de la déréglementation de Postes Canada?

**Mme Greene :** Cela va au-delà de mes compétences. C'est vous qui maîtrisez les processus du Parlement. Toutefois, je veux préciser que le projet de loi ne retire pas le privilège exclusif. Il ne s'applique qu'à un minuscule segment du courrier. Si le projet de loi retirait le privilège exclusif, la conversation que nous avons aujourd'hui serait complètement différente. Je serais en train de dire que nous perdriions des centaines de millions de dollars parce que je n'ai pas le moyen de payer pour la majorité de tout cela. Cependant, ce n'est pas ce que fait le projet de loi. Il ne touche qu'une minuscule sous-section du courrier, et je suis convaincue que nous pouvons réussir à mener une concurrence vigoureuse pour la conserver. Des nombreux défis que doit relever Postes Canada, les entreprises de réexpédition sont bien loin d'occuper l'un des dix premiers rangs.

**Le sénateur Ringuette :** Je suis désolée, mais je ne suis pas d'accord, et je pense que les faits sont éloquentes. Il suffit d'examiner votre déclaration relative au service postal américain et à la Royal Mail.

**Mme Greene :** Mais le service postal américain ne s'est pas retrouvé dans cette situation à cause des entreprises de réexpédition.

**Le sénateur Ringuette :** Le service postal américain ne détient pas le privilège exclusif du courrier destiné à l'étranger.

**Le président :** Je précise, pour le compte rendu, que Mme Greene et le sénateur Ringuette faisaient référence à la partie 15 du projet de loi C-9, le projet de loi d'exécution du budget.

**Le sénateur Ringuette :** Madame Greene, au sujet des contestations devant les tribunaux avec le service postal américain et FedEx, pourriez-vous expliquer au comité ce qui s'est passé?

**Mme Greene :** J'ignore de quelles contestations devant les tribunaux vous parlez. À ma connaissance, il n'y a pas eu de contestation devant un tribunal avec le service postal américain. Il y a eu une très grosse poursuite lancée par UPS, l'entreprise d'expédition de colis du secteur privé. Cette bataille a duré 10 ans

the way to an international arbitration, and the federal government and Canada Post won. The allegation that UPS was making at the time that Canada Post was cross-subsidizing aspects of the business turned out to be incorrect. As a result, every year, we have to include in our annual report a costing study done by separate auditors of all the costs at Canada Post. We have to ensure that the exclusive privilege is not subsidizing the parcel business or the direct marketing business.

There was no court challenge with the United States Postal Service; it was with UPS, which is a very large private sector parcel and logistics company. I believe that FedEx may have been a party to it, but it was not the driving force of that challenge; that was UPS.

**The Chair:** Honourable senators, the Library of Parliament personnel have helped me out with Part 15 of Bill C-9.

The amendment proposed under Bill C-9 reads:

Section 15 of the *Canada Post Corporation Act* is amended by adding the following after subsection (2):

(3) The exclusive privilege referred to in subsection 14(1) does not apply to letters intended for delivery to an addressee outside Canada.

We will be dealing with that proposed amendment to your legislation in due course. It has been referred to this committee.

**Senator Marshall:** I thank you, Ms. Greene, for appearing here this morning. I want to compliment you on your opening remarks, which I found very informative.

I want to go back to a human resource issue, specifically the pensions. You did provide some preliminary information. I am referring to the December 31, 2008, report because I did not have your 2009 report at the time. I notice the balance sheet references a figure of \$2.7 billion. I am assuming that is the deficit we spoke about earlier. During your remarks, you indicated that you funded the pension deficit in the past year to the tune of \$800 million. Is that correct?

**Ms. Greene:** That is what we will be putting in for 2010.

**Senator Marshall:** Is that money you generate from operations or is that money that you borrow?

**Ms. Greene:** It is money generated from operations, but in the future, we will rely more heavily on our borrowing.

**Senator Marshall:** You said that you are funding the deficit over a five-year period?

**Ms. Greene:** Yes.

et était en lien avec la manière dont l'ALENA s'appliquait à Postes Canada. Elle s'est rendue jusqu'à l'arbitrage international, et le gouvernement fédéral et Postes Canada ont gagné. L'allégation avancée à l'époque par UPS selon laquelle Postes Canada assurait le financement de certains aspects de ses activités au moyen de subventions croisées s'est révélée incorrecte. Depuis cette contestation, chaque année, il nous faut inclure dans notre rapport annuel une étude de coûts menée par des vérificateurs indépendants de tous les coûts de Postes Canada. Nous devons nous assurer que le privilège exclusif ne subventionne pas des activités d'expédition des colis ou de marketing direct.

Il n'y a pas eu de contestation devant un tribunal avec le service postal américain; c'était avec UPS, qui est une importante entreprise d'expédition de colis et de logistique du secteur privé. Je pense que FedEx a peut-être été partie à cette contestation, mais elle n'en était pas la bougie d'allumage; c'était UPS.

**Le président :** Honorables sénateurs, le personnel de la Bibliothèque du Parlement m'a donné un coup de main avec la partie 15 du projet de loi C-9.

Voici le libellé de l'amendement proposé dans le projet de loi C-9 :

L'article 15 de la Loi sur la Société canadienne des postes est modifié par adjonction, après le paragraphe (2) de ce qui suit :

(3) Le privilège exclusif octroyé au paragraphe 14(1) ne s'applique pas aux lettres à livrer à un destinataire à l'étranger.

Nous allons aborder cet amendement proposé de la loi qui vous régit en temps et lieu. Il a été renvoyé à notre comité.

**Le sénateur Marshall :** Madame Greene, je vous remercie de comparaître devant nous ce matin. Je tiens à vous féliciter pour votre déclaration préliminaire, que j'ai trouvée très instructive.

J'aimerais revenir sur une question de ressources humaines, plus particulièrement le régime de retraite. Vous avez effectivement fourni des renseignements préliminaires. Je fais référence au rapport du 31 décembre 2008, parce que je n'avais pas votre rapport de 2009 en main à ce moment-là. Je remarque le montant de 2,7 milliards de dollars qui figure sur le bilan. Je présume qu'il s'agit du déficit dont nous parlions un peu plus tôt. Pendant votre déclaration préliminaire, vous avez mentionné que, au cours de la dernière année, vous avez financé le déficit du régime de retraite à hauteur de 800 millions de dollars. Est-ce exact?

**Mme Greene :** C'est le montant que nous allons y mettre pour 2010.

**Le sénateur Marshall :** Cet argent provient-il de vos opérations ou est-il emprunté?

**Mme Greene :** Il provient des opérations, mais, à l'avenir, nous dépendrons davantage de nos emprunts.

**Le sénateur Marshall :** Vous avez dit que vous financez le déficit sur une période quinquennale?

**Mme Greene :** Oui.



**Senator Marshall:** The financial statements refer to the pensions and talk about the post-employment benefit liability. How much of the \$2.7 billion is post-employment benefit liability? I think there must have been a buyout. How material was that?

**Ms. Greene:** I will say not material, but let me get you the exact numbers. I do not have them in my head, but I will get you the exact figures. I promise to supply that information in the next day or so.

**Senator Marshall:** Has the post-employment benefit liability disappeared?

**Ms. Greene:** No, there are post-retirement benefit liabilities that we carry forward, and it is a pay-as-you go sort of thing. It is not funded.

**Senator Marshall:** Given the significance of the unfunded pension liability or the pension deficit, I notice that you talked about the transformation initiative. The number we saw was \$3.1 billion, but you indicated that your borrowing limit was to increase from \$300 million to \$2.5 billion. Would that include the borrowing for the pension liability also, or would that be a separate borrowing?

**Ms. Greene:** No, it will not be a separate borrowing. We will have a single borrowing. I should make it plain that it is hard to trace a dollar and say it is going toward this and not toward that. The borrowing is fundamentally for the modernization of Canada Post. However, as we go forward, we will find it easier to manage our pension.

In one year, the asset value of the pension increased significantly as the market recovered. With respect to the whole discount rate situation, many people in the Department of Finance and the pension regulator are looking at that. They are also looking at the length of time you have to pay off solvency deficits and how you can pay them off. For example, a short-term solution by the regulator was to allow you to use a letter of credit rather than an actual funding for a period of time. That was a big help. If that is ever continued, that would be great. We are certainly having discussions with our regulator on those points.

I cannot really trace the \$2 billion worth of borrowing that we are likely to do over the next several years and say “this is going into that plant” and “that is going into that pension.” As you know because you are a trained accountant and a former Auditor General, these estimates change dramatically in the face of the discount rate situation we have had.

**Senator Marshall:** The point is that there is a figure of about \$3 billion, which is talking about the transformation initiative, and the pension liability is almost \$3 billion as well. It seems you

**Le sénateur Marshall :** Les états financiers renvoient au régime de pension et mentionnent la dette en lien avec les avantages sociaux après cessation d'emploi. Quelle portion des 2,7 milliards de dollars correspond à la dette en lien avec les avantages sociaux après cessation d'emploi? Je pense qu'il doit y avoir eu des indemnités pour départ volontaire. Étaient-elles substantielles?

**Mme Greene :** Je dirais qu'elles ne l'étaient pas, mais permettez-moi de vous obtenir les chiffres exacts. Je ne les connais pas par cœur, mais je vais vous les obtenir. Je vous promets de vous fournir ces renseignements demain ou après-demain.

**Le sénateur Marshall :** La dette en lien avec les avantages sociaux après cessation d'emploi a-t-elle disparu?

**Mme Greene :** Non, nous reportons certaines de ces dettes, et c'est le genre de choses que nous payons au fur et à mesure. Ce n'est pas financé.

**Le sénateur Marshall :** Compte tenu de la dette, ou du déficit, non financée du régime de retraite, je remarque que vous avez mentionné l'initiative de Transformation postale. Le chiffre que nous avons vu était 3,1 milliards de dollars, mais vous avez indiqué que votre capacité d'emprunt allait passer de 300 millions de dollars à 2,5 milliards de dollars. Ce montant inclurait-il également l'emprunt pour la dette du régime de pension, ou cela sera-t-il un emprunt séparé?

**Mme Greene :** Non, ce ne sera pas un emprunt séparé. Nous n'aurons qu'un seul emprunt. Je devrais expliquer clairement qu'il est difficile de suivre un dollar à la trace et d'affirmer qu'il servira à ceci et pas à cela. L'emprunt sera essentiellement consacré à la modernisation de Postes Canada. Cependant, au fur et à mesure que nous progresserons, ce sera plus facile de gérer notre régime de retraite.

En une seule année, la valeur de l'actif du régime de pension s'est considérablement accrue tandis que le marché se rétablissait. Bon nombre de personnes du ministère des Finances et de notre organisme de réglementation du régime de retraite examinent toute la question du taux d'escompte. Ils se penchent également sur la période de remboursement du déficit de capitalisation ainsi que sur les différents moyens de le faire. Par exemple, l'organisme de réglementation avait conçu une solution à long terme, en nous permettant d'utiliser une lettre de crédit plutôt qu'un réel financement pendant une période. Cela a été d'une grande aide. Si cela pouvait se poursuivre, ce serait formidable. C'est le genre de choses dont nous discutons avec notre organisme de réglementation.

Je ne peux pas vraiment suivre à la trace les deux milliards de dollars d'emprunt que nous allons probablement effectuer au cours des prochaines années, et vous dire « tant d'argent ira dans cette usine » et « tant d'argent ira dans ce régime de retraite ». Comme vous le savez, puisque vous êtes comptable et avez déjà occupé le poste de vérificatrice générale, ces estimations peuvent changer de manière spectaculaire en fonction du taux d'escompte.

**Le sénateur Marshall :** Ce que j'essaie de dire, c'est qu'il y a un chiffre d'environ trois milliards de dollars, en lien avec l'initiative de Transformation, et que la dette du régime de retraite s'élève à

are saying that you will pay down most of the pension liability through money. Is it included in that \$3 billion for the transformation initiative, or is it something in addition?

**Ms. Greene:** It will not be something in addition. We will have a \$2.5 billion dollar borrowing limit, and unless the government chooses to change that, which I do not see happening any time soon, we will have to live within that borrowing limit.

I am looking at us spending \$2 billion to \$2.5 billion to modernize the facility and to help our people adapt to change, and I am looking at us probably having to commit another \$1 billion to the pension. Therefore, I am looking at us managing close to between \$3.5 billion and \$4 billion worth of liability.

Returning to Senator Gerstein's question, that is why it is imperative that we modernize, but it is also important that we diversify and figure out a way to make money from new businesses.

**Senator Marshall:** With respect to the money, whether it is \$2.5 billion or \$3 billion, where do you borrow? Do you borrow through the Government of Canada, or do you borrow on your own?

**Ms. Greene:** We will borrow on our own.

**Senator Marshall:** With a government guarantee?

**Ms. Greene:** No, there will not be a formal government guarantee, as I understand it. You should put this question to our financial advisers. As we are a wholly owned entity of the government, we will enjoy the benefit of government cost of capital.

**Senator Marshall:** That is the point I am getting at because it is quite a significant amount of money that you will have to repay. How optimistic are you that you will be able to repay this over the long term?

**Ms. Greene:** Very optimistic. In fact, our financial model for the next 10 years has been scrubbed to death. Of course, we have all kinds of scenario analyses of "what would happen if," but based on everything that I can see, including the kind of volatility that we have had to manage over the past four years, I am confident that we will be able to repay it. I will note that I have never felt that the capital structure of Canada Post made any sense. There is a permanent level of debt that a company this size should be carrying, and it is not \$300 million. It should be at least \$1 billion dollars.

You are a very knowledgeable group of people, and there will come a time when I hope you will invite me back and we will talk about the capital structure of Canada Post and the kind of capital it needs. I would love to have that conversation.

presque trois milliards de dollars elle aussi. Vous semblez affirmer que vous allez rembourser la majorité de la dette du régime de retraite avec de l'argent. Cet argent est-il inclus dans les trois milliards de dollars consacrés à l'initiative de Transformation, ou est-ce un montant qui s'ajoute?

**Mme Greene :** Cela ne s'ajoutera pas. Nous aurons une capacité d'emprunt de 2,5 milliards de dollars, et à moins que le gouvernement ne décide de changer cela — et je ne m'attends pas à ce que cela se produise dans un avenir rapproché —, nous allons devoir composer avec cette capacité d'emprunt.

J'envisage que Postes Canada dépense de 2 à 2,5 milliards de dollars pour moderniser ses installations et aider nos gens à s'adapter aux changements, et j'envisage d'avoir à consacrer un autre milliard de dollars au régime de retraite. Par conséquent, je m'attends à ce que Postes Canada gère une dette qui s'approchera de 3,5 à 4 milliards de dollars.

Pour revenir à la question du sénateur Gerstein, voilà pourquoi il est impératif que Postes Canada se modernise, mais il est également important de nous diversifier et de trouver un moyen de faire un profit grâce à de nouvelles activités.

**Le sénateur Marshall :** En ce qui a trait à l'argent, qu'il s'agisse de 2,5 milliards ou de 3 milliards, où allez-vous emprunter? Allez-vous emprunter pour le truchement du gouvernement du Canada, ou de votre propre chef?

**Mme Greene :** Nous allons emprunter de notre propre chef.

**Le sénateur Marshall :** Avec une garantie du gouvernement?

**Mme Greene :** Non, d'après ce que je comprends, il n'y aura pas de garantie officielle du gouvernement. Vous devriez poser cette question à nos conseillers financiers. Comme nous sommes une entité qui appartient en propre au gouvernement, nous bénéficierons du coût du capital accordé au gouvernement.

**Le sénateur Marshall :** Voilà ce que je cherchais à savoir, car le montant qu'il vous faudra rembourser est considérable. Dans quelle mesure êtes-vous certaine que vous serez capable de rembourser un tel montant à long terme?

**Mme Greene :** Je suis très optimiste. De fait, notre modèle financier pour les 10 prochaines années a été scruté sous toutes ses coutures. Bien entendu, nous avons toutes sortes d'analyses de scénarios « qu'arriverait-il si », mais d'après tout ce que j'ai pu constater, y compris le genre de volatilité que nous avons dû gérer au cours des quatre dernières années, je suis certaine que nous serons en mesure de rembourser cette somme. Je tiens à souligner que j'ai toujours trouvé que la structure financière de Postes Canada n'était pas logique. Une entreprise d'une telle taille devrait avoir un niveau de dette permanent, et ce n'est pas une dette de 300 millions de dollars. Ce niveau de dette devrait être d'au moins un milliard de dollars.

Vous êtes des gens très informés, et j'espère qu'un jour vous m'invitez de nouveau afin de parler de la structure financière de Postes Canada, et du genre de capital dont elle a besoin. J'adorerais avoir cette conversation avec vous.

**Senator Marshall:** The Federal Auditor General, Ms. Fraser, carried out the special review I believe with KPMG. Who retains the services of KPMG? That will give us some insight into how those joint audits are carried out. Did Canada Post retain KPMG or did the Federal Auditor General do so?

**Ms. Greene:** It was neither one. Both the Auditor General and KPMG, are our regular auditors. That has been the case for two or three years.

**Senator Marshall:** Who selected KPMG? Was it the Federal Auditor General or was it Canada Post?

**Ms. Greene:** The federal government always selects the outside auditor, and the federal government ensures that Crown entities are audited jointly with the Auditor General. The Auditor General has a legal responsibility to do these special examinations periodically and, like everything that is done in relation to audits of Canada Post, they are done jointly. Therefore, KPMG as our outside auditor participated in this special examination.

**Senator Neufeld:** Thank you for being here today, Ms. Greene. I am also a resident of rural Canada and I know that rural Canada depends heavily on Canada Post to provide its services. In the years I have spent in public life, I have not had many complaints about Canada Post, which is remarkable because people can always complain about Crown corporations.

You have had your debt cap raised from \$300 million to \$2.5 billion so you can modernize. You have told us that some of the equipment you have operating today is in museums in the United States, that it is antiquated and terribly out of shape. You have related that for many years previous governments thwarted the ability of Canada Post to modernize and continue in the modern world. Is that correct, or was Canada Post just poorly run?

**Ms. Greene:** I do not care who the shareholder is, whether it is the government or private sector shareholders; capital planning and capital spending is a challenge. I do not think Canada Post was poorly run. In fact, many of the executives that are an essential part of my team have thankfully been at Canada Post for many years and they have a lot of experience.

When you embark upon something that is comprehensive and affects the whole business and requires a lot of money, it is hard to do and easy to put off and fix small aspects of the problem. Maybe the time came in 2005-06, when we realized that you just cannot fix it any longer. I do not think it was a question of being poorly run, honestly.

**Le sénateur Marshall :** Je crois que la vérificatrice générale du Canada, Mme Fraser, a mené l'examen spécial de concert avec KPMG. Qui retient les services de KPMG? Cela nous donnera une idée de la manière dont ces vérifications conjointes sont menées. Les services de KPMG sont-ils retenus par Postes Canada ou par la vérificatrice générale?

**Mme Greene :** Ni l'un ni l'autre. La vérificatrice générale et KPMG sont tous deux nos vérificateurs habituels, et ce, depuis deux ou trois ans.

**Le sénateur Marshall :** Qui a choisi KPMG? Était-ce la vérificatrice générale ou Postes Canada?

**Mme Greene :** Le gouvernement fédéral choisit toujours le vérificateur externe, et il s'assure que les sociétés d'État font l'objet de vérifications menées conjointement avec la vérificatrice générale. Cette dernière a la responsabilité juridique d'effectuer régulièrement ces examens spéciaux et, comme tout ce qui est en lien avec les vérifications de Postes Canada, ils sont effectués conjointement. Par conséquent, KPMG a participé à cet examen spécial parce qu'il est notre vérificateur externe habituel.

**Le sénateur Neufeld :** Je vous remercie de votre présence aujourd'hui, madame Greene. Je suis moi-même résident d'une région rurale, et je sais que le Canada rural dépend grandement des services offerts par Postes Canada. Je n'ai pas reçu beaucoup de plaintes au sujet de Postes Canada pendant toutes les années que j'ai passées dans la vie publique, et c'est remarquable, car les gens peuvent toujours se plaindre au sujet des sociétés d'État.

Votre capacité d'emprunt a été augmentée pour passer de 300 millions de dollars à 2,5 milliards de dollars afin de vous permettre de vous moderniser. Vous nous avez dit qu'une partie de l'équipement dont vous vous servez encore aujourd'hui dans le cadre de vos opérations se retrouve dans des musées aux États-Unis, qu'il est désuet et en très mauvais état. Vous nous avez raconté que, pendant de nombreuses années, de précédents gouvernements ont contrecarré les projets de modernisation de Postes Canada visant à lui permettre de progresser dans le monde moderne. Est-ce exact? Ou la situation s'explique-t-elle simplement parce que Postes Canada était mal gérée?

**Mme Greene :** Peu importe l'actionnaire, qu'il s'agisse du gouvernement ou d'actionnaires du secteur privé : les dépenses en capital et leur planification posent toujours problème. Je ne crois pas que Postes Canada était mal gérée. De fait, je suis reconnaissante du fait que bon nombre des cadres qui forment une partie essentielle de mon équipe travaillent chez Postes Canada depuis de nombreuses années et ils ont beaucoup d'expérience.

Quand vous vous lancez dans une entreprise qui est aussi exhaustive, et qui touche toutes les activités et exige beaucoup d'argent, c'est difficile à faire, et il est souvent plus simple de remettre à plus tard et de réparer des aspects insignifiants du problème. Peut-être qu'en 2005-2006, nous avons réalisé que nous avions atteint un point où les petites réparations ne seraient plus suffisantes. Sincèrement, je ne crois pas que cela avait à voir avec une mauvaise gestion.

**Senator Neufeld:** Do you agree it was thwarted to modernize to a certain degree from a capital side? If I take seriously, what you said about the equipment being so antiquated that some of it is in museums, it tells me that somewhere along the line — you have convinced me it was not poorly run; there were good managers — something must have gone wrong.

The Crown corporations with whom I have been involved and been responsible for in my political career do not experience that same kind of thing. Something must have gone awry. I do not want to continue that argument, but I think something like that must have happened.

**Ms. Greene:** It is difficult to get on the government's agenda. When people come to represent all of Canada in the houses of Parliament, I do not think they come to Ottawa with the number one thing on their agenda to modernize Canada Post. In fairness, they come to represent the people of Canada and they take a broad view of what they are asked to do.

One of the real difficulties of Crown ownership is that we ask you as members of these houses of Parliament to wear many hats. We ask you to wear your representation and your sober second thought hat, but we also ask you to wear your shareholder hat. It is hard for both of those hats to fit easily on the same head and at the same time. That is a reality of Crown ownership. I have spoken to others who have been CEOs or senior people in Crown owned entities, and this is not an issue at the federal level.

I am interested in your experience in British Columbia, senator, because I know some of the Crown owned entities in British Columbia in the past have had difficulty getting on the agenda.

**Senator Neufeld:** I can only speak for my experience and that is not a discussion for today. Maybe we can have that discussion at some other time. I appreciate your explanation about what a politician does. I differ from you a bit, and that is understandable.

Can you tell me what percentage of the cross Canada parcel delivery Canada Post has through its subsidiary and itself?

**Ms. Greene:** It is around 35 per cent. I will have to check the number for you.

**Senator Neufeld:** Is part of your project to grow that percentage of the parcel business?

**Ms. Greene:** I am at it every day.

**Senator Neufeld:** When I think about email and what Senator Gerstein talked about, my children seldom use letters or get mail. They get it off the Internet. I come from a different era and like to

**Le sénateur Neufeld :** Êtes-vous d'accord pour dire que les plans de modernisation ont été contrecarrés jusqu'à un certain point en raison de l'absence de capital? Si je prends au sérieux vos propos selon lesquels certains des équipements sont si désuets qu'on peut les trouver dans des musées, cela me dit quelque chose du genre — vous m'avez convaincu que Postes Canada n'était pas mal gérée; il y avait de bons gestionnaires — que quelque chose est sans doute allé de travers.

Les sociétés d'État avec lesquelles j'ai eu à interagir et dont j'ai été responsable au cours de ma carrière politique ne se retrouvent pas dans ce genre de situation. Quelque chose a dû aller de travers. Je ne veux pas poursuivre cette discussion, mais je pense que c'est ce qui doit s'être passé.

**Mme Greene :** Il est difficile pour Postes Canada de se retrouver à l'ordre du jour du gouvernement. Quand des gens viennent à Ottawa pour représenter tout le Canada aux chambres du Parlement, je ne crois pas que la modernisation de Postes Canada occupe le premier rang de leur liste de priorités. En toute équité, ils viennent représenter les gens du Canada, et ils adoptent une vaste perspective face à leur mandat.

L'une des véritables difficultés avec le fait d'être une société d'État, c'est que nous vous demandons, à titre de membres des chambres du Parlement, de porter plusieurs chapeaux. Nous vous demandons de porter votre chapeau de représentant, et celui responsable du second examen objectif, mais nous vous demandons également de porter votre chapeau d'actionnaire. Il est difficile de porter tous ces chapeaux en même temps. Voilà ce qui se passe dans le cas des sociétés d'État. J'ai parlé à d'autres personnes qui ont occupé des postes de PDG ou d'autres postes de haute direction dans des sociétés d'État, et ce n'est pas un problème à l'échelon fédéral.

Je suis intéressée par l'expérience que vous avez acquise en Colombie-Britannique, sénateur, parce que je sais que certaines des sociétés d'État de la Colombie-Britannique ont eu des difficultés à se retrouver à l'ordre du jour du gouvernement par le passé.

**Le sénateur Neufeld :** Je ne peux que parler en mon propre nom, et ce n'est pas une discussion que nous pourrions avoir aujourd'hui. Peut-être une autre fois. J'ai apprécié votre explication du travail d'un politicien. Mon opinion est un peu différente, et c'est compréhensible.

Pourriez-vous me dire le pourcentage de la livraison des colis partout au Canada qui est assuré par Postes Canada et ses filiales?

**Mme Greene :** C'est environ 35 p. 100. Je vais devoir vérifier ce chiffre.

**Le sénateur Neufeld :** Avez-vous l'intention d'accroître le pourcentage de votre part de marché de la livraison des colis?

**Mme Greene :** C'est une de mes préoccupations quotidiennes.

**Le sénateur Neufeld :** Quand je pense au courriel et aux propos du sénateur Gerstein, il est rare que mes enfants envoient ou reçoivent du courrier. Ils vont tout chercher sur Internet. Je viens

read the stuff, but you cannot send parcels by email. I would assume that to be a huge part of what Canada Post is looking at growing.

**Ms. Greene:** Absolutely, and we are investing in that business. We are putting new parcel and packet sorters on the floors of our facilities and putting technology under it to track and trace it just like FedEx and UPS.

This tracking system will let our customers know where their parcel is from the time of the order until delivery. We have put 7,000 scanners in the hands of our delivery personnel over the past two years so they are able to scan the parcel and see that it has been delivered. We are putting a huge amount of emphasis on those businesses; you are correct.

**Senator Neufeld:** Do you have a target of 100 per cent.

**Ms. Greene:** I will not say that.

**Senator Neufeld:** You are very optimistic, so you must have a high target. I usually set a target. I did not always meet it, but it gave me something every day to think about.

**Ms. Greene:** That business is so fiercely competitive that I approach it differently. I want profitable growth. I do not just want to grow revenues, because that is the road to perdition. In that business, which has very vigorous competition, it is easy for sales forces to meet revenue targets at the expense of margin, and so my focus is a little different than yours, Senator Neufeld. I do not want to see us lose our presence in the market, but I am very focused, product by product, on margin.

**The Chair:** Senator Meighen is visiting today and replaces Senator Murray.

**Senator Meighen:** It is clear that Senator Gerstein won the prize for the question most often referred to this morning, and I will add to his laurel and halo by referring to it again. You have substantially answered the question, so this will be mercifully short.

My question goes to the area of other revenue lines, other areas of profitability, and you touched on this with Senator Gerstein and referred to the practice in New Zealand and Europe of postal outlets acting as banking financial institutions.

Can you elaborate? Would it require an amendment to the Bank Act? Is it something you are seriously considering? What else have you gleaned from your review of international best practices that might be areas worth exploring in terms of finding other ways to increase revenues?

**Ms. Greene:** How fast, how far, and how deeply we could go into banking services is just a consideration. We have a project underway at Canada Post. I have three wonderful senior

d'une autre époque, et je préfère lire sur papier, mais il n'est pas possible d'envoyer des colis par courriel. Je présume que c'est une énorme portion de la croissance que Postes Canada envisage.

**Mme Greene :** Certainement, et nous investissons dans cette activité. Nous installons de nouvelles trieuses de colis dans nos installations et nous y mettons la technologie nécessaire pour en faire le suivi comme le font FedEx et UPS.

Ce système de suivi permettra à nos clients de savoir où se trouve leur colis, à partir du moment de la commande jusqu'à sa livraison. Au cours des deux dernières années, nous avons placé 7 000 lecteurs optiques entre les mains des membres de notre personnel de livraison pour leur permettre de procéder au balayage numérique du colis et de constater qu'il a été livré. Vous avez raison d'affirmer que nous mettons énormément l'accent sur ces activités.

**Le sénateur Neufeld :** Votre objectif est-il de 100 p. 100?

**Mme Greene :** Je ne dirais pas cela.

**Le sénateur Neufeld :** Vous êtes très confiante, alors vous vous êtes sans doute fixé un objectif élevé. J'avais l'habitude de me fixer un objectif. Je ne l'atteignais pas toujours, mais, chaque jour, cela me permettait de réfléchir à ce que je voulais faire.

**Mme Greene :** La concurrence dans ce domaine est si féroce que j'adopte une approche différente. Je veux atteindre une croissance rentable. Je ne veux pas seulement augmenter les revenus, parce que c'est une approche vouée à l'échec. Dans ce domaine, où la concurrence est très rude, il est facile pour les représentants de l'équipe des ventes d'atteindre les objectifs de revenu au détriment de la marge de profit; mon centre d'attention est donc un peu différent du vôtre, sénateur Neufeld. Je ne veux pas nous voir perdre notre présence sur le marché, mais je concentre tous mes efforts sur la marge de profit, produit par produit.

**Le président :** Le sénateur Meighen nous rend visite aujourd'hui, en remplacement du sénateur Murray.

**Le sénateur Meighen :** Manifestement, c'est le sénateur Gerstein qui remporte la palme de la question le plus souvent citée ce matin, et j'y ajouterais des lauriers en la citant de nouveau. Vous y avez déjà amplement répondu, alors, par bonheur, ce sera bref.

Ma question porte sur d'autres secteurs de revenu, d'autres domaines de rentabilité, et vous en avez parlé avec le sénateur Gerstein; vous avez fait référence à la pratique qui a cours en Nouvelle-Zélande et en Europe, où des comptoirs postaux servent également d'institutions bancaires.

Pourriez-vous nous donner des détails? Faudrait-il apporter des modifications à la Loi sur les banques? Est-ce quelque chose que vous envisagez sérieusement? Votre examen des pratiques exemplaires internationales vous a-t-il fait découvrir des domaines dignes d'être explorés pour trouver d'autres manières d'augmenter vos revenus?

**Mme Greene :** Pour l'instant, nous n'en sommes qu'à la phase d'exploration de jusqu'où nous pourrions aller dans une éventuelle offre de services bancaires et du rythme auquel cela

colleagues at Canada Post who I call the “trio for value,” and their job is to come up with a revenue diversification plan for Canada Post.

It is one of the things we are looking at, but it would require a high degree of very detailed planning. I am nothing if not a very detailed planner. We could not have had the modernization plan we do without a huge amount of upfront planning work, and so too with banking.

We communicate regularly with postal companies around the world. We have seen New Zealand, where they started offering banking services in 2002, and by 2009, it was probably 30 per cent of their revenues and 70 per cent of their profit.

It is possible. It does not just leverage your existing retail outlets because, in some cases, in order to offer a successful financial offer it is actually not going to be appropriate in those outlets; it has to be in other places. We are looking at that and at Italy, which did the same.

Italy offered their banking services at the same time they entered the cell phone communications area. They became, in a short space of time, — I will say 24 months — the key wireless payment mechanism in Italy for small payments. They did a deal with a clearing house, and many of the things that had to be done internal to the banking establishment are not so today. Many areas of the back office can be outsourced, and that makes many new things possible.

I do not want you to have the impression that next year we will be banking; we will not. We are thinking about whether this is an area of revenue diversification that we can exploit the way other postal companies have.

There are other things we are more certain about, and that is the online offer. Canadapost.ca is one of the most visited websites in Canada, but there is not enough on it. I am grateful that many people come to canadapost.ca every day to find a postal code or the nearest retail outlet. I think canadapost.ca is a very important channel for the Canada Post of the future, an online channel.

Senators, 1.8 million Canadians use epost. It is the most secure way to transmit an electronic message because it is not an Internet-based system, it is a closed system. We are looking at pushing epost out to every household. Every address would have a physical address for the delivery of paper, and an electronic address. That is a necessary way for us to develop. We must be able to say to Canadians and Canadian businesses that we are the secure message deliverer, which we have been for over 100 years.

pourrait se faire. Nous avons un projet en cours chez Postes Canada. J'ai trois collègues principaux merveilleux, que j'appelle « le triumvirat de la valeur », qui ont pour mission d'élaborer un plan de diversification du revenu pour Postes Canada.

C'est l'une des solutions que nous examinons, mais cela exigerait une planification extrêmement détaillée. C'est exactement ce que je suis : une planificatrice extrêmement minutieuse. Nous n'aurions pas pu mettre en place notre plan actuel de modernisation sans un énorme travail préalable de planification, et il en va de même pour les services bancaires.

Nous communiquons régulièrement avec des entreprises postales de partout dans le monde. Nous avons observé l'exemple de la Nouvelle-Zélande, qui a commencé à offrir des services bancaires en 2002; en 2009, ces services représentaient probablement 30 p. 100 de ses revenus et 70 p. 100 de ses profits.

C'est possible. Le problème, c'est que cela ne permet pas de tirer parti des comptoirs postaux existants, parce que, dans certains cas, il n'est tout simplement pas possible de réussir à offrir des services financiers dans ces comptoirs; il faut que cela passe ailleurs. C'est ce que nous examinons, ainsi que l'exemple de l'Italie, qui a fait de même.

Les services postaux italiens ont commencé à offrir des services bancaires au même moment où ils ont investi le domaine de la téléphonie cellulaire. En une courte période — je dirais environ 24 mois — ils sont devenus le mécanisme clé de paiement sans fil pour les petits montants en Italie. Ils ont conclu une entente avec une chambre de compensation, et bon nombre des transactions qui devaient se faire à l'intérieur d'un établissement bancaire se font ailleurs aujourd'hui. Il est possible d'impartir bon nombre des services administratifs, ce qui permet beaucoup de nouvelles possibilités.

Je ne voudrais pas vous donner l'impression que nous allons offrir des services bancaires dès l'année prochaine; ce n'est pas le cas. Nous sommes en train de nous demander s'il s'agit d'un domaine de diversification des revenus que nous pouvons exploiter comme l'ont fait d'autres entreprises postales.

Il y a une autre chose dont nous sommes beaucoup plus certains, et il s'agit de l'offre en ligne. Postescanada.ca est l'un des sites Web les plus visités au Canada, mais son contenu est insuffisant. Je suis reconnaissante du fait que bon nombre de gens visitent le site Postescanada.ca tous les jours pour trouver un code postal, ou repérer le comptoir postal le plus près. Selon moi, Postescanada.ca est un mode de prestation de services très important pour l'avenir de Postes Canada, un mode de prestation de services en ligne.

Honorable sénateurs, 1,8 millions de Canadiens utilisent postel. Il s'agit du moyen le plus sécuritaire pour transmettre un message électronique : c'est parce qu'il s'agit d'un système fermé plutôt que d'un système fondé sur Internet. Nous avons pour projet de faire en sorte que chaque foyer utilise postel. Chaque foyer aurait une adresse physique pour la livraison de tout ce qui est sur format papier et une adresse électronique. C'est un moyen nécessaire pour nous permettre d'assurer notre croissance. Nous

We want to say that now we want to use a new channel and an electronic channel. That is more definite, pushing out an electronic box to every Canadian household.

In the direct marketing space, it is more definite that we must have more of an online component to the offer at Canada Post. That is how your children and mine, shop and comparison shop these days; they go online.

We allowed Canadian businesses and helped them grow. I like to think we have been a real engine for the growth of Canadian business through our direct marketing business that allowed them to present their offers and services to Canadians on paper. We need to do more than that. We need to have exactly those same offers presented to Canadians online because that is where they will go in the future and that is more definite.

I can see us moving to build on our core, which is as a communications company, really; the Canada Post communications company. We need to build on our core to put more of the offer in the electronic space. Then I can see us building out from that core to new areas where I will attract more people to the retail outlet.

My foot traffic is way down in our retail outlets. In fact, revenues in the retail outlets in the corporate offices are down by 10 per cent in one year. That is because ordinary Canadians do not need as much postal service today as they needed 30 years ago. The retail network still needs to be there to provide the service they need but I need to attract a younger pair of feet to that retail network. Maybe I have to sell things in that retail network that they do not get today, and that is more definite.

**Senator Meighen:** I encourage you not to discard the financial services because your retail outlets can attract them, particularly in rural Canada. Those of us who served for a number of years on the Banking Committee will recall that we have talked about second- and third-tier financial institutions in rural communities where there is little no competition. That may be an opportunity.

**Ms. Greene:** We are certainly thinking about it.

**Senator Meighen:** You did not answer my question about whether the Bank Act would need to be amended.

**Ms. Greene:** The answer is no. We are allowed to be in ancillary services. We would have to renew our bank charter, which we used to have years ago.

**Senator Meighen:** It is a shame you gave it up.

devons être en mesure de dire aux Canadiens et aux entreprises canadiennes que Postes Canada est le moyen le plus sécuritaire pour transmettre des messages, ce que nous sommes depuis plus de 100 ans. Nous voulons pouvoir leur dire que nous voulons utiliser un nouveau mode, un mode électronique. Voilà qui est un projet plus certain, faire en sorte que chaque foyer canadien possède sa propre boîte aux lettres électronique.

En ce qui concerne le marketing direct, il est aussi plus certain que la composante d'offre en ligne de Postes Canada doit être plus importante. Voilà comment vos enfants et les miens magasinent et comparent de nos jours : ils vont en ligne.

Nous avons offert nos services aux entreprises canadiennes et contribué à leur croissance. J'aime croire que nous avons été une véritable impulsion pour la croissance des entreprises canadiennes grâce à nos activités de marketing direct, qui leur ont permis de présenter aux Canadiens leurs produits et services sur papier. Il nous faut maintenant en faire plus. Nous devons présenter aux Canadiens ces mêmes offres en ligne, parce que c'est là qu'ils iront à l'avenir; voilà qui est plus certain.

Je peux voir l'entreprise faire fond sur ses activités fondamentales, qui sont, en réalité, les communications : l'entreprise de communications Postes Canada. Nous devons faire fond sur nos activités de base afin d'accroître l'offre présentée dans l'espace électronique. Par la suite, je nous vois faire fond sur cette nouvelle base pour nous tourner vers de nouveaux domaines où j'attirerai davantage de gens vers les comptoirs postaux.

L'achalandage dans nos comptoirs postaux a considérablement diminué. De fait, les revenus des comptoirs postaux dans les sièges sociaux ont diminué de 10 p. 100 en un an. Cela est attribuable au fait que les Canadiens ordinaires n'ont plus autant besoin du service postal que c'était le cas il y a 30 ans. Le réseau de comptoirs doit demeurer pour fournir les services dont ils ont besoin, mais il me faut y attirer un achalandage composé de gens plus jeunes. Peut-être qu'il me faut y vendre des choses qu'ils n'obtiennent pas aujourd'hui, et c'est un autre projet plus certain.

**Le sénateur Meighen :** Je vous incite à ne pas mettre de côté les services financiers, parce que vos comptoirs postaux peuvent attirer des gens, particulièrement dans les régions rurales du Canada. Ceux d'entre nous qui ont siégé bon nombre d'années au Comité des banques se rappelleront nos discussions sur les institutions financières de second et de troisième rangs dans les collectivités rurales, où la compétition est rare, voire absente. Cela pourrait être une occasion.

**Mme Greene :** C'est une possibilité que nous envisageons certainement.

**Le sénateur Meighen :** Vous n'avez pas répondu à ma question portant sur la nécessité de modifier la Loi sur les banques.

**Mme Greene :** La réponse est non. Nous sommes autorisés à offrir des services auxiliaires. Il nous faudrait renouveler notre charte bancaire, que nous avons il y a quelques années.

**Le sénateur Meighen :** Il est malheureux que vous ayez dû l'abandonner.

**The Chair:** It should be easy to get back. It is very interesting and an interesting area to pursue maybe at another time, Senator Meighen. Thank you for bringing that up.

**Senator Dickson:** I want to congratulate you, Ms. Greene, on an effective presentation. You are a super communicator. If Canada Post needs another salesperson, there is no question you are that person.

I am looking at the minister going forward with the advisory panel in 2008. I have very limited experience with Crown corporations but I have been around a bit, like Senator Neufeld and Senator Gerstein.

I am looking at the four guiding principles, the first being that it will not be privatized — we accept that and that is a fact — second, it will maintain a universal, effective and economically viable postal service. Principle three says it will also be an instrument of public policy. Principle four is having a reasonable return on equity.

Looking at the issue of public policy specifically and cultural change within the corporation, I have some sense that was a major mountain — and still is — for you to climb. It was probably a real force against any type of modernization.

Looking forward or retrospectively, if you were the minister would you put those same four guiding principles forward, or which of those guiding principles do you feel will inhibit the future direction and business case for Canada Post?

In relation to epost, is there a prioritization and action plan insofar as implementation of existing services or platforms that you have there to grow those faster than others?

**Ms. Greene:** I will deal with the second question one first. Yes, we are just putting the action plan together on the revenue diversification initiatives. For the past two years, we have had specific initiatives. There is always a huge amount of project underway at Canada Post because we are modernizing the whole thing. There are many projects that have to be managed.

However, for the last two and a half years, we have had a certain number of those projects specifically being designed and constructed to get new revenue. Putting more scanners out there to make the parcel business more competitive, to get new revenue and be able sell that scanning ability separately was an example. Also, the epost2 project, we are calling it, putting out boxes to all households over the next few years is being configured now. The answer is there will be an action plan.

**Le président :** Il devrait être assez facile de la récupérer. C'est très intéressant, et nous pourrions peut-être nous y attarder à un autre moment, sénateur Meighen. Merci d'avoir soulevé cette question.

**Le sénateur Dickson :** Madame Greene, je tiens à vous féliciter de votre exposé des plus efficaces. Vous êtes une communicatrice formidable. Si Postes Canada a besoin d'une autre personne dans son équipe de vente, vos qualifications ne font aucun doute.

J'examine la manière dont le ministre va de l'avant avec les recommandations du comité consultatif de 2008. J'ai très peu d'expérience avec les sociétés d'État, mais j'en ai vu d'autres, tout comme le sénateur Neufeld et le sénateur Gerstein.

J'examine les quatre principes directeurs : le premier précise que Postes Canada ne sera pas privatisée — nous tenons cela pour acquis, et c'est un fait —; deuxièmement, elle devra maintenir un service postal universel, efficace et économiquement viable; selon le troisième principe, elle doit agir comme instrument de politique d'intérêt public; le principe quatre précise qu'elle doit atteindre un taux de rendement des capitaux propres raisonnable.

Si nous nous penchons précisément sur la question de la politique d'intérêt public et du changement culturel au sein de la Société, j'ai le sentiment que cela a été un obstacle important à surmonter pour vous — et que ce l'est toujours. Il s'agissait probablement d'une véritable résistance contre tout type de modernisation.

Rétrospectivement, ou en vous tournant vers l'avant, si vous étiez le ministre, mettriez-vous les quatre mêmes principes directeurs de l'avant? Ou avez-vous l'impression que l'un de ces principes directeurs entravera les perspectives d'avenir et le dossier commercial de Postes Canada?

En ce qui a trait à postal, avez-vous préparé une liste de priorités et un plan d'action concernant la mise en œuvre de plateformes ou de services existants qu'il vous faut établir plus rapidement que d'autres?

**Mme Greene :** Je vais répondre à votre deuxième question en premier. Oui, nous sommes en train de préparer le plan d'action sur les initiatives de diversification du revenu. Au cours des deux dernières années, nous avons travaillé à des initiatives précises. Il y a toujours une énorme quantité de projets en cours chez Postes Canada, parce que nous modernisons l'ensemble. De nombreux projets doivent être gérés.

Cependant, au cours des deux dernières années et demie, un certain nombre de ces projets ont été précisément conçus et élaborés pour aller chercher de nouvelles sources de revenus. Le fait de mettre davantage de lecteurs optiques sur le terrain pour rendre les activités de livraison de colis plus compétitives, pour obtenir une nouvelle source de revenus et être en mesure de vendre séparément cette capacité de balayage numérique en était un exemple. De plus, nous sommes en train de préparer le projet postal2, c'est ainsi que nous l'appelons, c'est-à-dire le fait de munir chaque foyer d'une boîte aux lettres électronique au cours des prochaines années. La réponse à votre question est qu'il y aura un plan d'action.



On my score card for this year I, and my colleagues on my team, have to achieve \$71 million of new revenue. Our board is very keenly watching that we meet all of those targets, including the new revenue and new product initiative targets. The answer is yes.

When you are trying to do anything in something as big as Canada Post, with so many people, so many facilities, and so much change and so much training, you have to do it that way. It must be structured and configured to get it out there, to get it done and it must be measured to ensure you do it.

With respect to the four guiding principles, I am a person who believes there is nothing in this world that is immutable. Things have to change. When they change and how they crowd themselves onto your and other people's agendas to get changed, I am no better able to predict that than you.

If I look at what has happened in Europe, for example, where you have seen some of the same trends happen in the decline of the traditional business, and then accelerate, making it more difficult for postal companies and postal administrations to stay mired in the same view of their mandate, they have had to change.

I think that will be an inevitable fact of life for Canada Post too. For now, we can keep the policy that we have today, but I think it is salutary for any organization, especially a Crown-owned organization, to have a look at that periodically. Every four or five years it is a good idea to have a look and ask whether this is still what we expect of this organization, whether this is still a reasonable view of what this organization can do and whether different things have to find a way forward. I think this is an okay policy set for now, but if I were here 10 years from now, I would be saying to you it is probably time for us to have a good look at those policies.

**The Chair:** We have been skating around the issue of increased revenues. You indicated that you need \$71 million of new revenue. Are you and your board free to make the decisions as to where you pursue this new revenue or do you have to go back and get approval from the Minister of Transport or another minister of the Crown?

**Ms. Greene:** The way I have led Canada Post is I try to stay pretty close to my shareholder. If I was the CEO of any company, that is what I would try to do. I have two ministers, Minister Merrifield and Minister Baird, who are very approachable. It is my practice that if I am going to do something, I do not ever want to cause any of you grief. I want my shareholder to know what we are thinking about. That is the case with respect to our current business as well as our new business.

Cette année, avec l'aide de mes collègues qui forment mon équipe, il me faut aller chercher 71 millions de dollars de nouveaux revenus. Notre conseil d'administration veille très attentivement à ce que nous réalisons tous ces objectifs, y compris les objectifs de nouvelles sources de revenus et d'initiatives de nouveaux produits. La réponse à votre question est oui.

Quand on essaie de faire quoi que ce soit dans une entreprise aussi grosse que Postes Canada, qui compte tant de gens, tant d'installations, que les changements sont si nombreux et qu'il faudra offrir tant de formation, c'est la seule façon de faire. Il faut que ce soit structuré et configuré pour que cela sorte, que cela se fasse et, surtout, il faut qu'il y ait des mesures pour garantir que ce soit fait.

En ce qui concerne les quatre principes directeurs, je suis personnellement convaincue que rien n'est immuable en ce monde. Cependant, je ne peux pas plus que vous prévoir quand ces changements auront lieu et qu'ils se bousculeront pour se retrouver à votre programme ou à celui d'autres personnes.

Examinons ce qui s'est produit en Europe, par exemple, où nous avons constaté certaines des mêmes tendances relatives au déclin des activités traditionnelles. L'accélération qui a suivi a fait qu'il est plus difficile pour les entreprises et les administrations postales de rester embourbées dans la même perspective de leur mandat — elles n'ont pas le choix de changer.

Je pense que c'est inévitable pour Postes Canada aussi. Pour l'instant, nous pouvons conserver notre politique actuelle; toutefois, je pense qu'il est salutaire pour toute organisation, particulièrement une société d'État, de réviser régulièrement sa situation. Tous les quatre ou cinq ans, c'est une bonne idée que d'examiner sa situation et de se demander si les attentes à l'égard de l'organisation sont les mêmes, s'il est toujours raisonnable de penser que c'est ce que cette organisation peut faire et si c'est le moment de passer à autre chose. Je pense que l'ensemble de politiques actuelles est approprié pour l'instant, mais si je me retrouvais ici dans dix ans, je serais en train de vous dire qu'il est sans doute temps pour nous d'examiner sérieusement ces politiques.

**Le président :** Nous avons esquivé la question de l'augmentation des revenus. Vous avez indiqué qu'il vous faut 71 millions de dollars provenant de nouvelles sources de revenus. Est-ce que votre conseil d'administration et vous-même êtes libres de prendre les décisions sur la manière dont vous souhaitez obtenir ce nouveau revenu, ou vous faut-il retourner voir le ministre du Transport pour obtenir son approbation, ou celle d'un autre ministre d'État?

**Mme Greene :** Jusqu'ici, j'ai dirigé Postes Canada en tentant de rester très proche de mon actionnaire. Si j'étais la PDG de toute autre entreprise, c'est ce que j'essaierais de faire. Je relève de deux ministres, le ministre Merrifield et le ministre Baird, avec qui il est très facile de communiquer. C'est ainsi que je fonctionne : si je dois faire quelque chose, je ne veux pas que cela vous cause des ennuis. Je veux que mon actionnaire soit au courant des projets que nous envisageons. C'est le cas pour toutes nos activités actuelles de même que nos nouvelles activités.

I do not think it is a question of approval. If I were to do something vastly different, completely outside the mandate of Canada Post, that would be different. What we are thinking about is clearly in the communications mandate and the ancillary services of Canada Post. It is not a question of approval but a question of ensuring that our shareholder sees the same value opportunity. The chairman of our board, Marc Courtois, and I have discussions regularly with our ministers about the business and how we are doing.

In answer to your question, there is something called the Financial Administration Act, which you probably know a lot about. There are restrictions in that act on how to do things. For example, if I was going to acquire a company, or if I was going to acquire shares of any kind, rather than build it internally, that is a restricted transaction and I would need Treasury Board approval and of course approval from our shareholder representative to do that. The “how” is more regulated than the “what.”

**The Chair:** We have just discussed the revenue point of view. From the expenses point of view, do I go to the Financial Administration Act and the Canada Post Corporation Act to know the terms of your mandate and what you can operate within without having to receive either regulatory or statutory approval?

**Ms. Greene:** Correct.

**The Chair:** For example, are you reimbursed for the expenses you incur for free mailing for parliamentarians? In the Main Estimates, at page 1-66, you have payments to Canada Post Corporation of \$22 billion. The \$2.5 billion authority to borrow also appears on that page.

You have to obtain approval on certain items, and I would like to know what you must have approved. When the anthrax situation broke out, the government required higher levels of security. We now require higher levels of security for parcels going on airplanes.

Do you get additional revenue from the government when the government imposes additional responsibilities and obligations on you? You are trying to operate in a profit mode, but other people keep imposing expenses on you. How do you recover?

**Ms. Greene:** The answer is we recover as best we can. The government knows the real bill for government mail, because we have worked with the Sergeant-at-Arms and the Board of Internal Economy to put in place a shipping tool so you know the exact volume. There was an agreement on the price per piece. The problem with appropriations is that it takes a long time to catch up with the real bill.

Je ne crois pas que ce soit une question d'approbation. Si je prévoyais faire quelque chose de complètement différent, qui soit complètement à l'extérieur du mandat de Postes Canada, alors, ce serait différent. Les projets que nous envisageons sont clairement à l'intérieur du mandat de communication et des services auxiliaires de Postes Canada. Ce n'est pas une question d'approbation; il s'agit plutôt de nous assurer que notre actionnaire voit cette occasion du même œil. Le président de notre conseil d'administration, Marc Courtois, et moi-même discutons régulièrement avec nos ministres de nos activités et de notre situation.

Pour répondre à votre question, il y a la Loi sur la gestion des finances publiques, que vous connaissez sans doute très bien. Cette loi impose des restrictions sur la manière de faire les choses. Par exemple, si je prévoyais acquérir une entreprise ou acquérir des actions de quelque genre que ce soit plutôt que d'élaborer une solution interne, ce serait une transaction restreinte, et il me faudrait obtenir l'approbation du Conseil du Trésor et, bien entendu, celle du représentant de notre actionnaire. La manière de faire est plus réglementée que l'action elle-même.

**Le président :** Nous venons de discuter du point de vue du revenu. Du point de vue des dépenses, dois-je me tourner vers la Loi sur la gestion des finances publiques et la Loi sur la Société canadienne des Postes pour connaître les modalités de votre mandat et les limites à l'intérieur desquelles vous pouvez fonctionner sans avoir à demander une approbation réglementaire ou législative?

**Mme Greene :** C'est exact.

**Le président :** Par exemple, Postes Canada est-elle remboursée pour les dépenses associées au courrier parlementaire franc de port? À la page 1-66 du Budget principal des dépenses, il y a des paiements versés à la Société des Postes du Canada s'élevant à 22 milliards de dollars. Le pouvoir d'emprunt de 2,5 milliards de dollars figure également sur cette page.

Vous devez obtenir l'approbation pour certaines choses, et j'aimerais savoir ce qu'elles sont. Au moment de la crise de l'anthrax, le gouvernement a exigé des niveaux de sécurité plus élevés. Aujourd'hui, il faut des niveaux de sécurité plus élevés pour les colis transportés par avion.

Recevez-vous un revenu additionnel du gouvernement lorsque ce dernier vous impose des responsabilités et des obligations supplémentaires? Vous tentez d'exercer vos activités de façon rentable, mais d'autres passent leur temps à vous imposer des dépenses. Comment faites-vous pour vous en tirer?

**Mme Greene :** La réponse est que nous nous en tirons du mieux que nous pouvons. Le gouvernement connaît le montant de la facture pour le courrier parlementaire, parce que nous avons travaillé en collaboration avec le sergent d'armes et le Bureau de régie interne pour mettre en place un outil d'expédition afin d'en connaître le volume exact. Le prix par article a fait l'objet d'une entente. Le problème avec l'affectation de crédits parlementaires, c'est qu'il peut s'écouler beaucoup de temps avant que l'on puisse récupérer le montant de la vraie facture.

Here is a thought. Some of you are on the Board of Internal Economy. Maybe you could take this up in those meetings. When you are sending out government mail, you are a customer; you are not acting as a shareholder but as a customer. When you are acting as a customer, I would like to be able to send you a bill and expect to be paid every 30 days, like every other customer, rather than rely on the appropriations process for payment. An example is when the Board of Internal Economy gets its light bill.

**The Chair:** We understand the theory. It is clear. You do not have to repeat it. The \$22 million in special services includes the free mailing?

**Ms. Greene:** Yes.

**Senator Finley:** I do not know whether Canada Post noted this as a possibility at one point or whether it was just our evil empire of journalists who brought it up. It was admitted at one point that Canada Post would attempt to negotiate some fee for every email transaction performed in Canada. Please tell me that is not part of your corporate plan now.

**Ms. Greene:** That is not part of my corporate plan, no. It is a nice idea if you could get away with it.

**Senator Ringuette:** Chair, and Ms. Greene, I hope you will accept another invitation of our committee, because I have quite a few questions I would like to ask.

One area we have not touched on is human resources. You indicated that you outsourced the call centres. There are a few call centres. How many did you outsource? How did you do it? I hope that they are within Canadian boundaries.

**Ms. Greene:** I have not done any yet. I am just planning to do it. Yes, it will always be within the boundaries of Canada and it will not affect any of our permanent people because I am doing it over a period of time to take advantage of attrition.

We have a need for call centres. Canadians need to contact us from time to time to find out about their mail or their parcels. However, we need to provide service in less than 200 seconds and we need to provide service that is at a similar cost base to what our competitors, FedEx and UPS, pay for that service.

Just to give you an idea, we get \$8 of revenue from an average parcel. The margin depends on the product, but the total revenue average is \$8. When someone calls the call centre, there is a \$10 cost, so I can lose more than the entire revenue on the parcel if someone needs to speak to us about the location of his or her parcel. Therefore, I need to ensure that our call centres give service but that that service is provided at a reasonable cost.

J'ai une idée. Certains d'entre vous siègent au Bureau de la régie interne. Vous pourriez peut-être aborder cette question pendant ces réunions. Quand vous envoyez du courrier gouvernemental, vous agissez en tant que client, pas en tant qu'actionnaire. Quand vous agissez en tant que client, j'aimerais être en mesure de vous envoyer une facture et je m'attendrais à être payée tous les 30 jours, comme c'est le cas pour les autres clients, plutôt que de me fier au processus d'affectation des crédits pour me faire payer. Un exemple de cela, c'est quand le Bureau de la régie interne reçoit sa facture d'électricité.

**Le président :** Nous comprenons l'aspect théorique. C'est clair. Pas besoin de nous le répéter. Les 22 millions de dollars en services spéciaux incluent le courrier franc de port?

**Mme Greene :** Oui.

**Le sénateur Finley :** Je ne sais pas si Postes Canada avait envisagé cette possibilité à un moment ou à un autre, ou si c'était le fait de nos journalistes malfaisants. À un moment donné, on a parlé du fait que Postes Canada tenterait de négocier le paiement de frais pour chaque transaction par courriel faite au Canada. Dites-moi que cela ne fait pas partie des plans actuels de la Société.

**Mme Greene :** Cela ne fait pas partie du plan de la Société, non. Ce serait une bonne idée si c'était possible de la faire avaler.

**Le sénateur Ringuette :** Monsieur le président et madame Greene, j'espère que vous accepterez une autre invitation à comparaître devant le comité, car j'aurais vraiment beaucoup de questions à poser.

Nous n'avons pas encore abordé la question des ressources humaines. Vous avez mentionné que vous avez imparti les centres d'appels. Il y en a quelques-uns. Combien de centres d'appels avez-vous impartis? Comment avez-vous procédé? J'espère qu'ils se trouvent sur le territoire canadien.

**Mme Greene :** Je n'ai pas encore fait d'impartition. Cela fait partie de mes plans. Oui, les centres d'appels seront impartis sur le territoire canadien, et cela ne touchera pas nos employés permanents, parce que j'étales cette impartition sur une période afin de profiter de l'attrition de l'effectif.

Nous avons besoin de centres d'appels. Les Canadiens ont besoin de communiquer avec nous de temps à autre pour s'informer de leur courrier ou de leurs colis. Cependant, il nous faut fournir le service en moins de 200 secondes, et il nous faut le faire à un prix de base similaire à ce que paient nos concurrents, FedEx et UPS.

Pour vous donner une idée, un colis rapporte en moyenne un revenu de 8 \$. La marge de profit dépend du produit, mais le revenu total moyen est 8 \$. Quand quelqu'un téléphone au centre d'appels, cela coûte 10 \$, de sorte que, si quelqu'un a besoin de nous parler au sujet de l'emplacement de son colis, je cours le risque de perdre plus que le revenu que me rapporte ce colis. Par conséquent, je dois m'assurer que nos centres d'appels offrent le service, mais qu'il est offert à un coût raisonnable.

We are not experts in the running of call centres. There are experts who have developed performance indicators from years of expertise in the business. We will be asking the experts in that business in Canada to handle a growing share of our calls.

**Senator Ringuette:** The short answer is you have not done any outsourcing yet, but it is in your plans.

**Ms. Greene:** Yes, it is in our plans.

**Senator Ringuette:** At the end of 2002, there were 12 vice-presidents at Canada Post. A few years later, there were 24; the number of vice-presidents had doubled. What is the number of vice-presidents at Canada Post?

**Ms. Greene:** I believe it is 16.

**Senator Ringuette:** That is a good call centre right there.

**The Chair:** Ms. Greene, there are many more questions we would like to engage in, but our time is designated by the Senate. On behalf of the Standing Senate Committee on National Finance, we would like to thank you very much for being here and for answering, in such a forthright manner, many different and diverse questions.

**Ms. Greene:** It has been my pleasure. Thank you for inviting us.

(The committee adjourned.)

Nous ne sommes pas spécialisés dans l'administration de centres d'appels. Il y a des spécialistes qui ont élaboré des indicateurs de rendement grâce à leurs années d'expertise dans ce domaine. Nous allons demander aux spécialistes de ce domaine au Canada de gérer une part de plus en plus importante de nos appels.

**Le sénateur Ringuette :** La réponse courte à ma question est que vous n'avez pas encore procédé à l'impartition, mais que vous prévoyez le faire.

**Mme Greene :** Oui, cela fait partie de nos plans.

**Le sénateur Ringuette :** À la fin de l'année 2002, Postes Canada comptait 12 vice-présidents. Quelques années plus tard, il y en avait 24. Le nombre de vice-présidents avait doublé. Combien y a-t-il de vice-présidents chez Postes Canada?

**Mme Greene :** Je crois qu'il y en a 16.

**Le sénateur Ringuette :** Cela devrait couvrir les frais d'un bon gros centre d'appels.

**Le président :** Madame Greene, nous aimerions encore vous poser beaucoup de questions, mais c'est le Sénat qui détermine la durée de notre réunion. Au nom du Comité permanent des finances nationales, nous aimerions vous remercier de votre présence parmi nous aujourd'hui et d'avoir répondu de manière aussi franche à autant de questions différentes et diversifiées.

**Mme Greene :** Ça a été un plaisir. Je vous remercie de votre invitation.

(La séance est levée.)

---



*If undelivered, return COVER ONLY to:*  
Public Works and Government Services Canada –  
Publishing and Depository Services  
Ottawa, Ontario K1A 0S5

*En cas de non-livraison,*  
*retourner cette COUVERTURE SEULEMENT à :*  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada –  
Les Éditions et Services de dépôt  
Ottawa (Ontario) K1A 0S5

---

WITNESSES

**Wednesday, April 21, 2010**

*Office of the Auditor General of Canada:*

Sheila Fraser, Auditor General of Canada;  
Sylvain Ricard, Assistant Auditor General;  
Nancy Cheng, Assistant Auditor General;  
Ronald Campbell, Assistant Auditor General.

**Tuesday, April 27, 2010**

*Canada Post Corporation:*

Moya Greene, President and Chief Executive Officer.

TÉMOINS

**Le mercredi 21 avril 2010**

*Bureau du vérificateur général du Canada :*

Sheila Fraser, vérificatrice générale du Canada;  
Sylvain Ricard, vérificateur général adjoint;  
Nancy Cheng, vérificatrice générale adjointe;  
Ronald Campbell, vérificateur général adjoint.

**Le mardi 27 avril 2010**

*Société canadienne des postes :*

Moya Greene, présidente-directrice générale.