

**EVIDENCE**

OTTAWA, Monday, March 23, 2026

The Standing Senate Committee on National Security, Defence and Veterans Affairs met with videoconference this day at 4:01 p.m. [ET] to examine and report on defence procurement in the context of Canada's commitment to increase defence spending; and, in camera, to consider a draft agenda (future business).

**Senator Hassan Yussuff** (*Chair*) in the chair.

[*English*]

**The Chair:** Welcome to this meeting of the Standing Senate Committee on National Security, Defence and Veterans Affairs. I'm Hassan Yussuff, the chair of the committee and a senator from Ontario. I'm joined by my fellow committee members. I welcome them to introduce themselves, beginning with our deputy chair, Senator Al Zaibak.

**Senator Al Zaibak:** Mohammad Al Zaibak, Ontario.

**Senator White:** Judy White, from Newfoundland and Labrador.

**Senator Ross:** Krista Ross, New Brunswick.

[*Translation*]

**Senator Youance:** I am Suze Youance from Quebec.

[*English*]

**Senator Dasko:** Donna Dasko, Ontario.

**Senator M. Deacon:** Marty Deacon, Ontario. Welcome.

**Senator Cardozo:** Andrew Cardozo, Ontario.

**The Chair:** Colleagues, today we are meeting to continue our study of defence procurement in the context of Canada's commitment to increase defence spending. We have the pleasure of hearing from three panels of witnesses today, including academic experts and defence companies.

For the first panel, we welcome, from the Aerospace Industries Association of Canada, Mike Mueller, President and CEO; from the Canadian Council for Indigenous Business, Michael Jacobs, Co-Chair of the Board of Directors, and, by video conference, Michael Byers, Professor, University of British Columbia.

**TÉMOIGNAGES**

OTTAWA, le lundi 23 mars 2026

Le Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale, de la défense et des anciens combattants se réunit aujourd'hui, à 16 h 1 [HE], avec vidéoconférence, pour examiner, afin d'en faire rapport, l'approvisionnement en matière de défense dans le contexte de l'engagement du Canada à accroître ses dépenses de défense, et à huis clos, d'examiner un projet d'ordre du jour (travaux futurs).

**Le sénateur Hassan Yussuff** (*président*) occupe le fauteuil.

[*Traduction*]

**Le président :** Bienvenue à cette séance du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale, de la défense et des anciens combattants. Je m'appelle Hassan Yussuff, je suis président du comité et sénateur de l'Ontario. Je suis accompagné de mes collègues membres du comité. Je les invite à se présenter, en commençant par notre vice-président, le sénateur Al Zaibak.

**Le sénateur Al Zaibak :** Mohammad Al Zaibak, de l'Ontario.

**La sénatrice White :** Judy White, de Terre-Neuve-et-Labrador.

**La sénatrice Ross :** Krista Ross, du Nouveau-Brunswick.

[*Français*]

**La sénatrice Youance :** Suze Youance, du Québec.

[*Traduction*]

**La sénatrice Dasko :** Donna Dasko, de l'Ontario.

**La sénatrice M. Deacon :** Marty Deacon, de l'Ontario. Soyez les bienvenus.

**Le sénateur Cardozo :** Andrew Cardozo, de l'Ontario.

**Le président :** Chers collègues, nous nous réunissons aujourd'hui pour poursuivre notre étude sur l'approvisionnement en matière de défense dans le contexte de l'engagement du Canada à accroître ses dépenses de défense. Nous avons la chance d'entendre aujourd'hui trois groupes de témoins, comprenant des experts universitaires et des représentants d'entreprises du secteur de la défense.

Pour le premier groupe, nous accueillons, de l'Association des industries aérospatiales du Canada, Mike Mueller, président et chef de la direction; du Conseil canadien pour l'entreprise autochtone, Michael Jacobs, coprésident du conseil d'administration, et, par vidéoconférence, Michael Byers, professeur à l'Université de la Colombie-Britannique.

Thank you for joining us today. We begin by inviting you to provide opening remarks to be followed by questions from our members. I remind you that each of you will have five minutes for opening remarks. We will start with Mr. Michael Jacobs.

Welcome, and thank you for being here.

**Michael Jacobs, Co-Chair, Board of Directors, Canadian Council for Indigenous Business:** Thank you, honourable senators, for inviting the Canadian Council for Indigenous Business, or CCIB, to appear today. I am a member of Curve Lake First Nation, the CEO of Cambium Indigenous Professional Services and the Co-Chair of the Canadian Council of Indigenous Business.

As Canada commits to reaching 2% of GDP in defence spending and meeting its NATO obligations, we are witnessing the largest planned expansion of defence procurement in a generation. This moment presents not only a national security imperative but a defining opportunity for economic reconciliation with the Indigenous peoples of Canada.

The Canadian Council for Indigenous Business brings proven capacity and expertise to this discussion. The CCIB is an Indigenous-led, non-profit organization that exists to strengthen the capacity of Indigenous entrepreneurs —

**The Chair:** Mr. Jacobs, I would ask you to slow down a little bit for the translators.

**Mr. Jacobs:** Okay. It might be the nerves. You said five minutes, and I have 17 pages here. Thank you. I was really slow in my hotel room today, I promise. I was like, I've got to speed this up a little.

The Canadian Council for Indigenous Business brings proven capacity and expertise to this discussion. The CCIB is an Indigenous-led non-profit organization that exists to strengthen the capacity of Indigenous entrepreneurs while helping Indigenous businesses access high-value business relationships and opportunities.

The number of CCIB-certified businesses has more than tripled over the past decade, and today our proprietary procurement platform, Supply Change, provides a verified pipeline of over 1,800 certified Indigenous businesses. Through Supply Change and our Indigenous Business Defence Sector Accelerator program, we've already connected Certified Indigenous Businesses, or CIBs, with major defence prime contractors and provided training on regulatory compliance, security clearances and supply-chain integration.

Merci de vous joindre à nous aujourd'hui. Nous commençons par vous inviter à prononcer quelques mots de présentation, qui seront suivis des questions de nos membres. Je vous rappelle que chacun d'entre vous dispose de cinq minutes pour prononcer sa déclaration liminaire. Notre premier intervenant sera M. Michael Jacobs.

Bienvenue, et merci de votre présence.

**Michael Jacobs, coprésident, Conseil d'administration, Conseil canadien pour l'entreprise autochtone :** Merci, honorables sénateurs, d'avoir invité le Conseil canadien pour l'entreprise autochtone, ou CCEA, à comparaître aujourd'hui. Je suis membre de la Première Nation de Curve Lake, premier dirigeant de Cambium Indigenous Professional Services et coprésident du Conseil canadien pour l'entreprise autochtone.

Alors que le Canada s'engage à atteindre 2 % de son PIB en dépenses de défense et à respecter ses obligations envers l'OTAN, nous assistons à la plus grande expansion prévue des marchés publics de défense depuis une génération. Ce moment représente non seulement un impératif de sécurité nationale, mais aussi une occasion déterminante de réconciliation économique avec les peuples autochtones du Canada.

Le Conseil canadien de l'entreprise autochtone apporte à ce débat une capacité et une expertise éprouvées. Le CCEA est un organisme sans but lucratif dirigé par des Autochtones qui a pour mission de renforcer les capacités des entrepreneurs autochtones...

**Le président :** Monsieur Jacobs, je vais vous demander de ralentir un peu pour permettre à nos traducteurs de faire leur travail.

**M. Jacobs :** D'accord. C'est peut-être le trac. Vous avez dit cinq minutes, et mon exposé fait 17 pages. Merci. J'y suis allé très lentement dans ma chambre d'hôtel aujourd'hui, c'est un fait. Je me suis dit : « Il faut que j'accélère un peu le rythme. »

Le Conseil canadien de l'entreprise autochtone apporte à cette discussion des capacités et une expertise éprouvées. Le CCEA est un organisme sans but lucratif dirigé par des Autochtones qui a pour mission de renforcer les capacités des entrepreneurs autochtones tout en aidant les entreprises autochtones à accéder à des relations et perspectives commerciales de grande valeur.

Le nombre d'entreprises certifiées par le CCEA a plus que triplé au cours de la dernière décennie, et aujourd'hui, notre plateforme d'approvisionnement exclusive, Restructurer l'approvisionnement, offre un réseau éprouvé de plus de 1 800 entreprises autochtones certifiées. Grâce à Restructurer l'approvisionnement et à notre programme Accélérateur d'entreprises autochtones dans le secteur de la défense, nous avons déjà mis en relation des entreprises autochtones certifiées, ou EAC, avec de grands maîtres d'œuvre du secteur de

Our November 2025 report, *Partnerships in Procurement*, maps pathways forward to increase Indigenous participation in defence sector supply chains.

Our core objective today is clear: to ensure this historic defence investment does not replicate past patterns, where economic benefits remain concentrated among non-Indigenous firms. Instead, Indigenous economic participation must be embedded directly into the structure of defence procurement. We recommend mandating Indigenous business set-asides starting at 5% and scaling to 10% of total defence procurement value. These set-asides must apply to both prime contracts and subcontracts in high-value sectors: aerospace, shipbuilding, cybersecurity, munitions and NORAD modernization.

Employment and cooperation with Indigenous communities are valuable and necessary. However, jobs alone are not enough to achieve meaningful economic reconciliation. Generic “Indigenous content” or employment targets may satisfy compliance requirements but fall short of delivering ownership, business growth and economic independence.

Dedicated Indigenous business set-asides address this gap directly. They create wealth and asset ownership within Indigenous communities, not just wages. They build long-term industrial capacity and supply-chain expertise so that Indigenous firms become permanent players in strategic industries. They foster intergenerational economic independence.

With tens of billions in new defence spending over the next decade, even a 5% set-aside would direct several billion dollars to Indigenous businesses. Using established economic multipliers, that translates into transformational reductions in the persistent income and wealth gaps that still separate Indigenous and non-Indigenous Canadians.

For set-asides to work effectively and transparently, they must be supported by a trusted verification system. That is why formal recognition and integration of CCIB’s Certified Indigenous

la défense et dispensé des formations sur la conformité réglementaire, les habilitations de sécurité et l’intégration à la chaîne d’approvisionnement.

Notre rapport de novembre 2025, intitulé Partenariats dans l’approvisionnement, fournit une feuille de route pour accroître la participation autochtone dans les chaînes d’approvisionnement du secteur de la défense.

Aujourd’hui, notre objectif central est clair : veiller à ce que ces investissements sans précédent dans la défense ne reproduisent pas les schémas du passé, où les avantages économiques restaient concentrés entre les mains d’entreprises non autochtones. Au contraire, la participation économique autochtone doit être directement intégrée à la structure des marchés publics de la défense. Nous recommandons de rendre obligatoire la part des marchés réservés aux entreprises autochtones, en commençant par 5 % — avant de passer progressivement à 10 % — de la valeur totale des marchés de la défense. Ces parts de marché réservées doivent s’appliquer tant aux contrats principaux qu’aux contrats de sous-traitance dans les secteurs à forte valeur ajoutée : l’aérospatiale, la construction navale, la cybersécurité, les munitions et la modernisation du NORAD.

L’emploi pour les communautés autochtones et la coopération avec ces dernières sont précieux et indispensables. Or, à eux seuls, les emplois ne suffisent pas à soutenir une réconciliation économique significative. Des objectifs génériques en matière de « contenu autochtone » ou d’emploi peuvent satisfaire aux exigences réglementaires, mais ne permettent pas d’assurer l’accession à la propriété, la croissance des entreprises et l’indépendance économique.

Les marchés réservés aux entreprises autochtones comblent directement ces lacunes. Ils créent de la richesse et favorisent l’accession à la propriété au sein des communautés autochtones, et ne se limitent pas à la seule question de la rémunération. Ils permettent de renforcer les capacités industrielles à long terme et l’expertise sur le plan de la chaîne d’approvisionnement. Grâce aux marchés réservés, les entreprises autochtones peuvent devenir des acteurs permanents dans les secteurs stratégiques, ce qui, à terme, favorise l’indépendance économique intergénérationnelle.

Avec les dizaines de milliards de dollars de nouvelles dépenses annoncées dans le secteur de la défense au cours de la prochaine décennie, même une réserve de 5 % permettrait d’allouer des contrats de plusieurs milliards de dollars aux entreprises autochtones. En utilisant les multiplicateurs économiques établis, cela se traduirait par une réduction spectaculaire des écarts persistants de revenus et de richesse qui séparent encore les Canadiens autochtones et non autochtones.

Pour que les quotas fonctionnent efficacement et en toute transparence, ils doivent s’appuyer sur un système de vérification fiable. C’est pourquoi la reconnaissance officielle et

Business Directory are indispensable. Our directory is not based on self-declaration. It requires independent third-party verification confirming at least 51% Indigenous ownership and control, ongoing annual compliance monitoring, secure internal data management supported by role-based access controls and audit-ready verification processes that help ensure the integrity of directory information.

This rigorous process addresses concerns raised by the Auditor General of Canada regarding verification weaknesses and would deliver immediate policy benefits, including faster procurement timelines, greater trust from prime contractors and evaluators, maximum value-for-money for taxpayers and assurance that contracts reach authentic Indigenous enterprises.

In closing, CCIB respectfully recommends that the committee urge the following concrete actions. First, legislate Indigenous business set-asides at, at least, 5% scaling to 10% across all defence procurement, including major capital projects. Two, mandate the use of CCIB's verified Certified Indigenous Business Members Directory for eligibility verification. Three, invest in Indigenous business capacity building to support participation in advanced defence sectors. And, finally, implement transparent monitoring metrics that measure not only jobs but contract value, wealth retention and long-term capacity development.

Canada stands at an historic juncture. The defence investment presents an unparalleled opportunity to advance economic reconciliation in meaningful and measurable ways. We respectfully urge the committee to seize this moment. National security and economic self-determination are not competing priorities. They are mutually reinforcing goals that Canada can and must achieve together. *Chi-miigwech*, and I welcome your questions.

**The Chair:** Thank you, Mr. Jacobs.

Mr. Mueller, the floor is yours.

l'intégration du répertoire des entreprises autochtones certifiées du Conseil canadien pour l'entreprise autochtone sont indispensables. Notre répertoire ne repose pas sur une simple autodéclaration. Les entreprises qui y figurent doivent se soumettre à une vérification indépendante par un tiers — confirmant qu'au moins 51 % de la propriété et du contrôle sont autochtones — et à un suivi annuel en matière de conformité. En outre, le répertoire fait l'objet d'une gestion interne sécurisée des données soutenue par des contrôles d'accès basés sur les rôles, ainsi que de processus de vérification prêts pour l'audit qui contribuent à garantir l'intégrité des renseignements qu'il contient.

Ce processus rigoureux répond aux préoccupations soulevées par le vérificateur général du Canada concernant les faiblesses de la vérification et apporterait des avantages stratégiques immédiats, notamment des délais d'approvisionnement plus courts, une plus grande confiance de la part des maîtres d'œuvre et des évaluateurs, un rapport qualité-prix optimal pour les contribuables et l'assurance que les contrats sont attribués à de véritables entreprises autochtones.

En conclusion, le Conseil canadien pour l'entreprise autochtone recommande respectueusement que le comité préconise les mesures concrètes suivantes. Premièrement, légiférer pour réserver au moins 5 % — avec une progression pour atteindre les 10 % — des marchés en matière de défense aux entreprises autochtones, y compris pour les grands projets d'investissement. Deuxièmement, rendre obligatoire l'utilisation du répertoire vérifié des entreprises autochtones certifiées du Conseil canadien pour l'entreprise autochtone pour la vérification de l'admissibilité. Troisièmement, investir dans le renforcement des capacités des entreprises autochtones afin de soutenir leur participation dans les secteurs de défense de pointe. Enfin, mettre en œuvre des indicateurs de suivi transparents pour mesurer non seulement les emplois, mais aussi la valeur des contrats, la rétention de la richesse et le développement des capacités à long terme.

Le Canada se trouve à un carrefour important de son histoire. Les investissements dans la défense offrent une occasion sans précédent de faire progresser la réconciliation économique de manière significative et mesurable. Nous invitons respectueusement le comité à saisir cette occasion. La sécurité nationale et l'autodétermination économique ne sont pas des priorités concurrentes. Ce sont des objectifs qui se renforcent mutuellement et que le Canada peut et doit atteindre simultanément. *Chi-miigwech*, et je me tiens à votre disposition pour répondre à vos questions.

**Le président :** Merci, monsieur Jacobs.

Monsieur Mueller, vous avez la parole.

**Mike Mueller, President and CEO, Aerospace Industries Association of Canada:** Thank you, Mr. Chair and all senators, for the opportunity to appear before you today and contribute to this important study. We have appreciated the Senate's support of the industry over the years and look forward to a great discussion today.

I'm here on behalf of the Aerospace Industries Association of Canada, representing Canada's world-class aerospace sector that supports more than 225,000 highly skilled workers and their families and contributes over \$34 billion to GDP.

The release of Canada's Defence Industrial Strategy, or DIS, which will guide this increase, is an important and welcome milestone, and as you are aware, our industry has long been calling for it.

I also take this opportunity to recognize the Prime Minister and his government for moving forward with this strategy in an expeditious manner.

Now that we have a strategy, we need to ensure we have government and industry working in tandem to extract every opportunity for industry, regardless of size, company or location. The strategy provides a solid foundation and road map identifying key sovereign capabilities that include aerospace and its critical operations. The strategy deserves praise. However, strategy alone does not deliver capability or grow our defence industrial base.

As I stated, success will depend on implementation and on close coordination between government and industry. The strategy also clearly identifies this as Pillar 1, and is dedicated to the renewal of the government's relationship with industry.

We look forward to working with the government to ensure there is alignment, clear signals and a more strategic whole-of-government approach to building Canada's defence industrial base. The DIS recognizes aerospace as a sovereign capability and a key enabler of Canada's national defence and security. It is one of the few sectors in Canada with a full-spectrum capability to design, build, certify and sustain through training and also in-service support to complex systems, including aircraft and space-based assets.

World-class Canadian capability is already embedded in the support of the Canadian Armed Forces and our allies. We have the industrial base, the skilled workforce and the technological

**Mike Mueller, président et chef de la direction, Association des industries aérospatiales du Canada :** Monsieur le président, sénatrices et sénateurs, merci de m'avoir donné l'occasion de comparaître devant vous aujourd'hui et de contribuer à cette importante étude. Nous apprécions le soutien que le Sénat a apporté à l'industrie au fil des ans et nous nous réjouissons à l'idée d'avoir une discussion féconde aujourd'hui.

Je suis ici au nom de l'Association des industries aérospatiales du Canada, qui représente notre secteur aérospatial canadien de classe mondiale, lequel emploie plus de 225 000 travailleurs hautement qualifiés et leurs familles, et contribue au PIB à hauteur de plus de 34 milliards de dollars.

La publication de la Stratégie industrielle de défense du Canada, ou SID, qui guidera cette augmentation, constitue une étape importante et bienvenue et, comme vous le savez, notre industrie la réclame déjà depuis un bon moment.

Je profite également de cette occasion pour féliciter le premier ministre et son gouvernement d'avoir mis en œuvre cette stratégie avec rapidité.

Maintenant que nous disposons d'une stratégie, nous devons veiller à ce que le gouvernement et l'industrie travaillent main dans la main afin de tirer parti de toutes les occasions favorables qui se présentent, indépendamment de la taille du projet, de l'identité de l'entreprise ou de l'endroit où ces occasions se matérialisent. La stratégie fournit une base solide et une feuille de route établissant les capacités souveraines clés, au nombre desquelles figurent l'aérospatiale et ses opérations d'importance névralgique. Cette stratégie mérite d'être saluée. Cependant, une stratégie à elle seule ne suffira pas à créer des capacités ou à développer notre base industrielle en matière de défense.

Comme je l'ai indiqué, le succès dépendra de la mise en œuvre et d'une coordination étroite entre le gouvernement et l'industrie. La stratégie désigne cela comme étant le pilier 1 et elle s'emploie à renouveler les relations entre le gouvernement et l'industrie.

Nous sommes impatients de collaborer avec le gouvernement afin d'assurer qu'il y ait une harmonisation, des orientations claires et une approche pangouvernementale stratégique pour le développement de la base industrielle de défense du Canada. La stratégie industrielle de défense considère l'aérospatiale comme une capacité souveraine et un catalyseur essentiel de la défense et de la sécurité nationales du Canada. C'est l'un des rares secteurs au Canada à disposer d'une capacité complète pour assurer, par l'intermédiaire de la formation et du soutien en service, la conception, la fabrication, la certification et la maintenance de systèmes complexes, notamment ceux d'aéronefs et d'actifs spatiaux.

Les capacités canadiennes de calibre mondial sont déjà intégrées au soutien des Forces armées canadiennes et de nos alliés. Nous disposons de la base industrielle, de la

expertise required to deliver, provided the right conditions are in place. Canada's civil and defence aerospace sectors are deeply interconnected, relying on the same workforce, supply chains and industrial capabilities.

One cannot thrive without the other.

An integrated approach will strengthen alignment across civil and defence priorities and reinforce Canada's long-term competitiveness in the strategic sector. The question before this committee is how increased defence spending will translate into real capability for the Canadian Armed Forces and real gains for Canadian industry, the economy and the workforce. If Canada is serious about strengthening its defence industrial base, which I believe it is, the focus must now be on execution, moving quickly from intent to implementation.

The strategic sets a clear direction toward security, sovereignty and prosperity. It also reinforces a fundamental point: Without industry, there is no defence. For industry to deliver at the speed of relevance, it requires clarity, predictability, and transparency and translating the strategy into clear demand signals that will determine success.

In this context, procurement reform is essential, and the Defence Investment Agency will be critical to this effort. I expect that the Defence Investment Agency will better align defence requirements, industrial policy and procurement decisions, helping ensure spending translates into real capability.

Industry is encouraged by its creation, and as the government will be putting forward legislation, we are encouraged that the government has identified the Defence Investment Agency as a catalyst for change and not an additional layer of process. We feel there is political commitment toward a broader cultural shift across government with stronger incentives for speed, collaboration, and results, driven from the top, and we are looking for and expect clear accountability.

The global security environment is rapidly evolving, with allies and competitors scaling their industrial capacity at speed. Canada's aerospace sector is a strategic advantage, and the opportunity now is to fully leverage it.

main-d'œuvre qualifiée et de l'expertise technologique nécessaires pour tenir nos engagements, pour peu que les conditions adéquates soient réunies. Au Canada, le secteur aérospatial civil et celui de la défense sont étroitement liés. Ils s'appuient sur la même main-d'œuvre, les mêmes chaînes d'approvisionnement et les mêmes capacités industrielles.

L'un ne peut prospérer sans l'autre.

Une approche intégrée renforcera l'alignement entre les priorités civiles et de défense et consolidera la compétitivité à long terme du Canada dans ce secteur stratégique. La question qui se pose à ce comité est de savoir comment l'augmentation des dépenses en matière de défense se traduira par des capacités réelles pour les Forces armées canadiennes et des gains concrets pour l'industrie, l'économie et la main-d'œuvre canadiennes. Si, comme je le présume, le Canada souhaite réellement renforcer sa base industrielle en matière de défense, l'accent doit désormais être mis sur l'exécution. Il importe maintenant de passer rapidement de l'intention à la mise en œuvre.

La stratégie définit une orientation claire en faveur de la sécurité, de la souveraineté et de la prospérité. Elle renforce également un point fondamental : sans industrie, il n'y a pas de défense. Pour que l'industrie puisse répondre à la vitesse requise, il faut de la clarté, de la prévisibilité et de la transparence, et traduire la stratégie en signaux de demande clairs qui détermineront le succès.

Dans ce contexte, la réforme des marchés publics est essentielle, et l'Agence de l'investissement pour la défense jouera un rôle crucial à ce chapitre. Je m'attends à ce que cet organisme s'emploie à harmoniser plus avant les besoins en matière de défense, la politique industrielle et les décisions concernant les marchés publics, et qu'il contribue ainsi à veiller à ce que les dépenses se traduisent par des capacités réelles.

L'industrie est encouragée par sa création, et comme le gouvernement va présenter un projet de loi, nous sommes rassurés de voir qu'il a identifié l'Agence de l'investissement pour la défense comme étant un catalyseur de changement et non comme une couche supplémentaire de processus. Nous avons le sentiment qu'il existe un engagement politique en faveur d'un changement culturel plus profond à l'échelle du gouvernement, avec des incitations appuyées venant de la direction en faveur de la rapidité, de la collaboration et des résultats. Nous nous attendons à ce que les responsabilités en la matière soient nettement définies.

L'état de la sécurité à l'échelle mondiale évolue rapidement. Les alliés et les parties rivales augmentant leurs capacités industrielles à un rythme soutenu. Le secteur aérospatial canadien constitue un avantage stratégique, et l'occasion est maintenant venue de l'exploiter pleinement.

The Defence Industrial Strategy sets the direction. The task ahead is to ensure that increased defence spending translates into timely procurement decisions and real capability. That will require alignment across policy, procurement and industry, and a consistent approach that gives companies the confidence to invest in scale in Canada. It will also require moving with greater speed, recognizing that timely capability is, itself, a strategic advantage.

Canada can be a stronger ally by being stronger at home. Canada's aerospace industry stands ready to partner with the government to deliver on these objectives. Thank you very much, Mr. Chair.

**The Chair:** Thank you, Mr. Mueller. Finally, we have Michael Byers, who will join us. Mr. Byers, you've got five minutes.

**Michael Byers, Professor, University of British Columbia, as an individual:** Thank you very much. In a strange merger of centuries and technologies, I'm speaking to you from a 400-year-old cottage south of Oxford, England. I'll jump right into it with a somewhat more cynical perspective.

In recent decades, the Canadian civil service has performed poorly on defence procurement. With long delays and costs that greatly exceed what Canada's allies typically pay for similar equipment.

One factor is Canadianization, when military leaders insist on modifications to equipment that, in unmodified form, is already in service with allies.

Sometimes, Canadianization extends to ordering the design and testing of a new model of equipment — such as the Cyclone maritime helicopter — from a manufacturer that already has a production line for a proven model — such as the Seahawk.

Another factor is a deep-rooted culture within the Canadian military leadership of maximum interoperability with the U.S. military.

This can lead to resistance to the procurement of non-U.S. equipment, which can include “fixing the specifications” to favour U.S. equipment.

La Stratégie industrielle de défense trace la voie à suivre. La tâche qui nous attend consiste à veiller à ce que l'augmentation des dépenses de défense se traduise par des décisions d'acquisition opportunes et des capacités réelles. Cela exigera une harmonisation entre les politiques, les achats et l'industrie, ainsi qu'une approche cohérente apte à donner aux entreprises la confiance dont elles ont besoin pour investir à grande échelle au Canada. En outre, cela exigera d'agir plus rapidement, en reconnaissant que la disponibilité en temps opportun des capacités constitue en soi un avantage stratégique.

Le Canada peut être un allié plus fort en étant plus fort chez lui. L'industrie aérospatiale canadienne est prête à s'associer au gouvernement pour atteindre ces objectifs. Merci beaucoup, monsieur le président.

**Le président :** Merci, monsieur Mueller. Pour finir, nous entendrons Michael Byers. Monsieur Byers, vous avez cinq minutes.

**Michael Byers, professeur, Université de la Colombie-Britannique, à titre personnel :** Merci beaucoup. Dans un étrange mélange de siècles et de technologies, je m'adresse à vous depuis un cottage vieux de 400 ans situé au sud d'Oxford, en Angleterre. Je vais entrer directement dans le vif du sujet en adoptant un point de vue quelque peu cynique.

Au cours des dernières décennies, la fonction publique canadienne a obtenu de mauvais résultats à l'égard de l'approvisionnement en matière de défense. Il y a eu de longs retards, et les coûts payés par le Canada ont dépassé largement ce que ses alliés ont payé pour des équipements similaires.

L'une des raisons de ces piètres résultats est la « canadianisation ». C'est ce qui se produit lorsque les chefs militaires insistent pour que des modifications soient apportées à des équipements qui, dans leur forme non modifiée, sont vite mis à contribution par les alliés.

Parfois, cette « canadianisation » va jusqu'à commander la conception et les essais d'un nouveau modèle d'équipement — comme l'hélicoptère maritime Cyclone — auprès d'un fabricant qui dispose déjà d'une chaîne de production pour un modèle éprouvé — comme le Seahawk.

Un autre facteur est une culture profondément enracinée au sein du commandement militaire canadien, qui prône une interopérabilité maximale avec l'armée américaine.

Cela peut entraîner une résistance à l'acquisition d'équipements non américains, ce qui peut inclure le fait d'« ajuster des spécifications » pour favoriser les équipements américains.

Arguably, this occurred with regard to the recent purchase of Boeing P-8 surveillance aircraft despite the presence of a credible alternative from Bombardier.

The culture of maximum interoperability can also lead to long delays, as military leaders hold out for the U.S. equipment they want, like the F-35.

Long procurement timelines mean that equipment is often out of date before or shortly after it is delivered.

We face this situation with the River-class destroyers, which will be vulnerable to AI-driven long-range submersibles of the kind that China is already testing.

A similar situation threatens our next fleet of crewed fighter jets, which could be rendered obsolete by AI-driven combat drones that cost much less than crewed fighters and can endure much higher G-forces.

These and other problems make it improbable that the civil service will be able to spend the dramatically increased funds now being directed toward military procurement, or at least to spend it in a timely, responsible and effective manner.

All these challenges have been exacerbated by the Canadian government's Defence Industrial Strategy, which prioritizes the growth of the domestic defence industry in its procurement plans.

Can we realistically expect our civil service, with its track record, to complete defence procurement in a timely, responsible and effective manner while focusing on lifting hundreds of small Canadian companies into globally competitive firms?

The Defence Industrial Strategy is all the more suspect because it appears to treat subsidiaries of large U.S. defence companies as Canadian, which they are not in terms of their corporate and, also, political control.

Treating these subsidiaries as Canadian companies undermines the sovereign autonomy the government says it wants to achieve.

As a result of these factors, we may end up with equipment, such as the F-35, that is vulnerable to having its operational capability limited by the U.S. government.

C'est quelque chose qui s'est fort probablement produit lors de l'achat récent d'avions de surveillance Boeing P-8, malgré l'existence d'une alternative tout à fait valable proposée par Bombardier.

Cette culture d'interopérabilité maximale peut également entraîner de longs retards, attendu que les chefs militaires s'obstinent à vouloir l'équipement américain qu'ils convoitent, comme on a pu le voir avec le F-35.

Les longs délais d'acquisition font que l'équipement est souvent obsolète avant même d'être livré ou peu après sa livraison.

C'est ce que l'on peut voir avec les destroyers de classe River, qui seront vulnérables face aux submersibles à longue portée pilotés par l'intelligence artificielle, c'est-à-dire un type de submersible que la Chine teste déjà.

Une situation similaire menace notre prochaine flotte d'avions de chasse pilotés, qui pourraient être rendus obsolètes par des drones de combat pilotés par l'intelligence artificielle, bien moins coûteux que les avions de chasse pilotés et capables de supporter des forces G bien plus élevées.

Ces problèmes, parmi d'autres, rendent improbable le fait que la fonction publique sera en mesure de dépenser les fonds considérablement accrus actuellement alloués aux achats militaires, ou du moins de les dépenser de manière opportune, responsable et efficace.

Tous ces défis ont été exacerbés par la Stratégie industrielle de défense du gouvernement canadien, qui aux termes de ses plans d'approvisionnement, donne la priorité à la croissance de l'industrie nationale de défense.

Peut-on raisonnablement s'attendre à ce que notre fonction publique, compte tenu de ses antécédents, mène à bien les achats de défense de manière opportune, responsable et efficace tout en s'attachant à faire de centaines de petites entreprises canadiennes des sociétés concurrentielles à l'échelle mondiale?

La Stratégie industrielle de défense est d'autant plus suspecte qu'elle semble traiter les filiales des grandes entreprises de défense américaines comme des entreprises canadiennes, ce qu'elles ne sont ni sur le plan du contrôle corporatif ni sur le plan du contrôle politique.

Le fait de traiter ces filiales comme des entreprises canadiennes sape l'autonomie souveraine que le gouvernement dit vouloir atteindre.

En raison de ces facteurs, nous pourrions nous retrouver avec du matériel, tel que des F-35, dont la capacité opérationnelle risque d'être limitée par le gouvernement américain.

We might end up with “nice to have” equipment or infrastructure that, strictly speaking, is not necessary, as we prioritize reaching 5% of GDP.

We might continue expensive procurements that no longer make practical sense such as a full 15-ship fleet of River-class destroyers because of a desire to get many billions of dollars out the door.

In my assessment, the Canadian government has three quite different priorities with regards to national defence in this order: Assuring U.S. President Donald Trump that Canada will reach 5% of GDP on defence spending. Two, growing the Canadian defence industry so that the country becomes less dependent on the United States. And third, revitalizing the long-neglected Canadian Armed Forces so that they can defend the country and support our allies and interests abroad.

I recommend that the order of these priorities be flipped; that the government should start with a defence policy — not an industrial strategy — and focus on urgent procurement needs.

I also recommend that the Canadian government ensure that all defence spending is necessary spending. There is a feeding frenzy under way as a result of the dramatic increase in funding, with lots of proposals and lobbying for “nice to have” projects.

In short, instead of rushing to do everything at once, the Canadian government should identify the country’s most urgent defence needs and fill those gaps before moving on to other things.

Thank you.

**The Chair:** Thank you, Dr. Byers. We will now proceed to questions. Colleagues, we have our guests until 5 p.m. today, and as always, we will do our best to allow time for each member to ask their questions.

With this in mind, four minutes will be allotted to each question, including the answer. I ask that you keep your questions succinct in an effort to allow for as many questions as possible.

I would also like to offer our first question to our deputy chair, Senator Al Zaibak.

**Senator Al Zaibak:** Thank you to Mike Mueller and the two Michaels for being with us today.

Alors que nous donnons la priorité à l’atteinte de l’objectif de 5 % du PIB, nous pourrions nous retrouver avec du matériel ou des infrastructures « agréables à avoir », mais qui, à proprement parler, ne sont pas nécessaires.

Nous pourrions poursuivre des acquisitions coûteuses qui n’ont plus de sens sur le plan pratique, comme une flotte complète de 15 destroyers de classe River, simplement parce que nous voulons dépenser plusieurs milliards de dollars.

Selon mon évaluation, le gouvernement canadien a trois priorités bien distinctes en matière de défense nationale. Premièrement, assurer au président Trump que le Canada atteindra 5 % du PIB en dépenses de défense. Deuxièmement, développer l’industrie canadienne de la défense afin que le pays diminue sa dépendance à l’égard des États-Unis. Troisièmement, l’État doit revitaliser les Forces armées canadiennes, longtemps négligées, afin qu’elles puissent défendre le pays et soutenir nos alliés et nos intérêts à l’étranger.

Je recommanderais d’inverser l’ordre de ces priorités. Le gouvernement devrait commencer par se doter d’une politique en matière de défense — et non d’une stratégie industrielle — et se concentrer sur les besoins urgents en matière d’approvisionnement.

Je recommande également que le gouvernement canadien s’assure que toutes les dépenses de défense soient des dépenses nécessaires. Une véritable frénésie s’est emparée du secteur à la suite de l’augmentation spectaculaire du financement, avec de nombreuses propositions et des pressions en faveur de projets axés sur des choses « agréables à avoir ».

En résumé, au lieu de se précipiter pour tout faire en même temps, le gouvernement canadien devrait cerner les besoins de défense les plus urgents du pays et combler ces lacunes avant de passer à autre chose.

Merci.

**Le président :** Merci, monsieur Byers. Nous allons maintenant passer aux questions. Chers collègues, nos invités seront là jusqu’à 17 heures aujourd’hui, et comme toujours, nous ferons de notre mieux pour que chaque membre puisse poser ses questions.

Dans cette optique, quatre minutes seront allouées à chaque série de questions, réponses comprises. Je vais vous demander de formuler vos questions de manière concise afin de permettre le plus grand nombre de questions possible.

Pour la première série de questions, je vais donner la parole à notre vice-président, le sénateur Al Zaibak.

**Le sénateur Al Zaibak :** Merci à Mike Mueller et aux deux Michael d’être des nôtres aujourd’hui.

My first question is for Mr. Mueller. We are a leading nation when it comes to technology and innovation, especially in aerospace technology and the aerospace sector.

Elon Musk studied at a Canadian university. He went on to establish PayPal, then eBay, Tesla and SpaceX, among other things. I'm quite curious as to why, in your opinion, we don't have our own version, our Canadian version, of SpaceX, SpaceY, or SpaceZ, our own sovereign Canadian cloud computing and our own low-Earth orbit satellites, which we are capable of producing, owning and operating. I'm wondering if you have any views as to why we don't and whether the Canadian defence procurement strategy can be conducive to creating such kinds of enterprises.

**Mr. Mueller:** Thank you, senator, for the question and the comments.

For a long time, one of the pieces that we have been calling for is an aerospace or industrial strategy, and that's been lacking in this country for a very long time, which is why we're so encouraged by the Defence Industrial Strategy.

As you rightly asked, how do we keep that innovation here in the country? Not only innovation, but also commercialization. How do we take it to commercialization and then from commercialization to export, which is so incredibly important? If you have the innovation but you can't commercialize it in Canada, then you can't export it. In the aerospace sector, 70% to 80% of what we do is export-related, so it creates good-paying jobs that contribute to the GDP here in the country.

I would say that we do have a world-class space sector, perhaps not a SpaceX, which gets a lot of media attention, but we have world-leading companies here in Canada doing a lot of similar types of enterprises. I think of MDA Space. I think of Telesat and Magellan and numerous small- and medium-sized businesses feeding into those supply chains. However, I would say, number one, we finally have a strategy, which is great news. It provides some of the bases for those building blocks.

As I said in my opening remarks, we really need to start executing on that. Thank you.

**Senator Cardozo:** I have two questions, and I will pose them quickly to give you as much time as possible because the chair watches the clock closely.

I say that respectfully, chair.

Ma première question s'adresse à M. Mueller. Nous sommes une nation de premier plan en matière de technologie et d'innovation, en particulier en ce qui concerne la technologie aérospatiale et le secteur de l'aérospatiale.

Elon Musk a étudié dans une université canadienne. Il a ensuite fondé PayPal, puis eBay, Tesla et SpaceX, entre autres. J'aimerais bien savoir pourquoi, selon vous, nous n'avons pas notre propre version canadienne de SpaceX, SpaceY ou SpaceZ, notre propre infonuagique souveraine canadienne et nos propres satellites en orbite basse, satellites que nous sommes d'ailleurs capables de produire, de posséder et d'exploiter. Avez-vous une opinion sur les raisons pour lesquelles ce n'est pas le cas et sur les probabilités que la stratégie canadienne d'approvisionnement en matière de défense puisse favoriser la création de ce type d'entreprises.

**M. Mueller :** Merci, sénateur, pour votre question et vos observations.

L'un des éléments que nous réclamons depuis très longtemps, c'est une stratégie aérospatiale ou industrielle. C'est une chose dont le Canada aurait dû se doter il y a belle lurette, et cela explique pourquoi nous avons si bien réagi à l'annonce de la Stratégie industrielle de défense.

Comme vous l'avez si bien demandé, comment gardons-nous cette innovation ici, dans le pays? Non seulement l'innovation, mais aussi la commercialisation. Comment pouvons-nous passer de l'innovation à la commercialisation, puis de la commercialisation à l'exportation, une étape on ne peut plus cruciale? Si vous avez l'innovation, mais que vous ne pouvez pas la commercialiser au Canada, vous ne serez pas en mesure de l'exporter. Dans le secteur de l'aérospatiale, 70 à 80 % de nos activités sont liées à l'exportation, ce qui crée des emplois bien rémunérés qui contribuent au PIB du pays.

Je dirais que nous disposons d'un secteur spatial de classe mondiale, peut-être pas d'un SpaceX, qui attire beaucoup l'attention des médias, mais nous avons ici au Canada des entreprises de premier plan qui mènent des activités similaires. Je pense à MDA Space. Je pense à Telesat et à Magellan, ainsi qu'aux nombreuses petites et moyennes entreprises qui alimentent ces chaînes d'approvisionnement. Cela étant dit, il faut avant tout saluer le fait que nous avons enfin une stratégie, ce qui est une excellente nouvelle, puisque cette stratégie fournit certaines des bases pour ces éléments constitutifs.

Comme je l'ai dit dans mon exposé, nous devons vraiment commencer à mettre cela en œuvre. Merci.

**Le sénateur Cardozo :** J'ai deux questions, et je vais les poser rapidement pour vous laisser autant de temps que possible pour y répondre, car le président surveille l'heure de près.

Je le dis avec tout le respect qui vous est dû, monsieur le président.

Mr. Jacobs, first, you talked about Indigenous business. Is your association also focusing on Indigenous employees that may be hired by Indigenous businesses or non-Indigenous businesses, and whether you think there are people who are ready to be in the industry now or are in the industry? I would assume part of what you're talking about is training Indigenous workers as well to be in these fields.

I also have a question — I'll just pose it in time — for Professor Byers. You indicated some of the problems with the current area, but given the fact that the government has put us in or decided to be in a position where we must move fast, I wonder if you could give us your thoughts about how to take care of some of the pitfalls that you've outlined.

Mr. Jacobs, if you could begin.

**Mr. Jacobs:** Thank you very much for the question.

The Canadian Council of Indigenous Business, in general, is about business and the business enterprises that are members, Indigenous and non-Indigenous.

When we talk about the employees that would benefit from that opportunity, those conditions would be set aside in the procurement, whether it was some sort of Indigenous participation plan or element that would drive that.

Indigenous businesses, if we own them, generally would work toward those employment measures. Yes, employment is a function or a result, but what we really would strive to have is Indigenous inclusion across the board. That includes a board of directors, CEO roles, project controls and apprentices, right from top to bottom. How do you incorporate that without an Indigenous-led solution? The Indigenous-led solution, the CCIB, the business owners and the organization and the communities that strive in that space will be the ones that drive that with heart and passion.

The aerospace industry will drive that with us. If we say we want to be partners and work together, we will work together toward getting those spaces for employees. It might be about capacity. We might need to build capacity. We might need that education function.

It's a complex economic development answer, but the reality for CCIB is if you include us in the projects, get the income, get us generated, get us owning those projects, then we will be able to drive the end result following that. *Meegwetch.*

Monsieur Jacobs, tout d'abord, vous avez parlé des entreprises autochtones. Votre organisation s'intéresse-t-elle également aux employés autochtones susceptibles d'être embauchés par des entreprises autochtones ou non autochtones, et pensez-vous qu'il y ait des personnes prêtes à intégrer ce secteur dès maintenant ou qui y travaillent déjà? Je présume qu'une partie de ce dont vous parlez concerne la formation des travailleurs autochtones dans ces domaines.

J'ai également une question — je vais simplement la poser rapidement — pour le professeur Byers. Vous avez souligné certains des problèmes liés à la situation actuelle. Or, comme le gouvernement nous a placés ou a décidé de nous placer dans une situation où nous devons agir rapidement, pourriez-vous nous faire part de vos réflexions sur ce que nous devrions faire pour contourner certains des écueils que vous avez mis en évidence?

Monsieur Jacobs, pourriez-vous commencer?

**M. Jacobs :** Merci beaucoup pour cette question.

Le Conseil canadien pour l'entreprise autochtone s'intéresse au domaine des affaires et à ses entreprises membres, qu'elles soient autochtones ou non.

En ce qui concerne les employés qui bénéficieraient de cette opportunité, ces conditions seraient prises en compte dans les marchés publics, qu'il s'agisse d'un plan de participation autochtone ou d'un élément similaire qui en serait le moteur.

De façon générale, les entreprises autochtones, si nous en sommes propriétaires, s'efforceraient de mettre en œuvre ces mesures en faveur de l'emploi. Oui, l'emploi est une fonction ou un résultat, mais ce que nous souhaitons vraiment, c'est l'inclusion des Autochtones à tous les échelons. Cela inclut les conseils d'administration, les postes de PDG, la gestion de projets et les apprentis, de haut en bas de la hiérarchie. Or, comment serait-il possible d'intégrer cela sans une solution dirigée par des Autochtones? La solution dirigée par des Autochtones, le CCEA, les chefs d'entreprise, l'organisation et les communautés qui s'investissent dans ce domaine seront les acteurs qui mèneront cela avec cœur et passion.

L'industrie aérospatiale mènera cela avec nous. Si nous disons que nous voulons être partenaires et travailler en collaboration, nous travaillerons ensemble pour obtenir ces postes pour les employés. Il y aura peut-être une question de capacité. Nous devons peut-être renforcer nos capacités. Nous aurons peut-être besoin de cette fonction éducative.

C'est une réponse complexe en matière de développement économique, mais, pour le CCEA, la réalité est la suivante : si vous nous incluez dans les projets, générez des revenus, nous permettez de nous développer, nous faites devenir propriétaires de ces projets, alors nous serons en mesure de mener à bien le résultat final qui en découle. *Meegwetch.*

**Mr. Byers:** Quickly, I wanted to stress to everyone that we are in a national emergency with regard to our defence and security. We are looking at a superpower, Russia, engaged in an aggressive war in Europe, a rapidly rising China that has expressed an intention to acquire Taiwan and our closest neighbour, engaged in an illegal war in Iran that has included war crimes, like the killing of more than 100 schoolgirls on the first day of the attack.

These are very perilous times, and we have a Canadian Armed Forces that has been badly neglected for decades.

My point is that the Defence Industrial Strategy will not be seriously implemented and delivered for 5, 10 or 15 years. The civil service cannot manage that, so we need to focus on the priorities and fill in the gaps. For example, get a fighter jet fleet, get improved ships, get more personnel into the Canadian Armed Forces and, above all, adapt to new technologies.

The Ukrainian military has held off the Russian army by innovating incredibly with regard to drones, and we're not there. We are just not there. We are decades behind in terms of adapting to these new technologies.

The Defence Industrial Strategy is great, but it's assuming that we will be in a peaceful and stable situation for 5, 10 or 15 years, and I don't think we can count on that. It's more of a process than a strategy and does not focus on the urgency of the situation. Thank you.

**Senator Cardozo:** Thank you, professor.

[*Translation*]

**Senator Carignan:** My question is about the new Defence Investment Agency the government announced as part of its new defence industrial strategy. I think it's a good start, and I think it was time for such a measure.

Nevertheless, I'd like you to tell me, in concrete terms, what behaviours or potential pitfalls the agency has to avoid in order to be as effective as possible.

**Mr. Mueller:** Thank you for your question.

[*English*]

I think if it is more of the same, senator, that will be an issue. As Dr. Byers points out, if it is more duplication, more process, and more issues to go through, then that will be a huge pitfall.

**M. Byers :** Rapidement, je tenais à souligner à tout le monde que nous sommes en situation d'urgence nationale en matière de défense et de sécurité. Nous sommes face à une superpuissance, la Russie, engagée dans une guerre d'agression en Europe, à une Chine en pleine ascension qui a exprimé son intention d'annexer Taïwan, et à notre plus proche voisin, engagé dans une guerre illégale en Iran qui a donné lieu à des crimes de guerre, comme le massacre de plus de 100 écolières dès le premier jour.

Nous vivons une période jonchée d'embûches, et les Forces armées canadiennes ont été gravement négligées pendant des décennies.

Ce que je veux dire, c'est que la Stratégie industrielle de défense ne sera pas sérieusement mise en œuvre et concrétisée avant 5, 10 ou 15 ans. La fonction publique n'est pas en mesure de gérer cela. Nous devons donc nous concentrer sur les priorités et combler les lacunes. Par exemple, nous devons nous doter d'une flotte d'avions de chasse et d'un parc de navires améliorés. Nous devons recruter davantage de personnel au sein des Forces armées canadiennes et, surtout, nous devons nous adapter aux nouvelles technologies.

L'armée ukrainienne a repoussé l'armée russe grâce à des innovations renversantes en matière de drones. Hélas, nous n'en sommes pas là. Nous n'en sommes tout simplement pas là. Lorsqu'il s'agit de nous adapter aux nouvelles technologies, nous avons des décennies de retard.

La Stratégie industrielle de défense est excellente, mais elle part du principe que nous serons dans une situation de paix et de stabilité pendant 5, 10 ou 15 ans. Je ne crois toutefois pas que nous puissions compter là-dessus. Il s'agit davantage d'un processus que d'une stratégie et cela ne met pas l'accent sur l'urgence de la situation. Merci.

**Le sénateur Cardozo :** Merci, professeur.

[*Français*]

**Le sénateur Carignan :** Ma question porte sur la nouvelle agence d'investissement en défense qu'a annoncée le gouvernement dans le cadre d'une nouvelle stratégie industrielle. Je crois que c'est un bon commencement et je pense que c'était dû.

Cependant, j'aimerais que vous identifiiez concrètement quels sont les comportements ou les obstacles potentiels que l'agence doit éviter d'avoir pour être pleinement efficace.

**M. Mueller :** Merci de la question.

[*Traduction*]

Je pense que si c'est toujours la même chose, sénateur, cela posera problème. Comme le souligne M. Byers, s'il y a davantage de redondances, davantage de processus et davantage de problèmes à surmonter, cela constituera un écueil de taille.

One of the items that we have been strongly advocating the government about, regarding the Defence Investment Agency, is that it reduces the complexity, and it introduces speed, clarity and also accountability into the procurement process, which is absolutely required. This is why I think that the implementing legislation is going to be very key, and I would encourage the committee to keep track of that whenever it is introduced, because you will require the streamlining of the process.

One of the pieces that I was pleased to see in the strategy that has been tasked to the Defence Investment Agency is that renewed relationship with industry, because that has been lacking for a very long time.

Again, setting the requirements early and having discussions with industry so that Canadian industry can adequately respond in a timely manner. There is a new Defence Advisory Forum, which we expect to be part of, that will bring together the industry to have these discussions. Earlier engagement with industry is absolutely critical. By identifying the capabilities that are required in a timely manner where it makes sense to do a development project, you can do that where it makes sense to do something else. Having clarity and predictability is going to be absolutely key.

The Defence Investment Agency will fail if it is more of the same, but I am encouraged. It does have the political backing, and the political messaging is coming, which has, quite frankly, been lacking. I am encouraged. As I say, the devil will be in the details moving forward.

[Translation]

**Senator Carignan:** I see.

When it comes to the decision making, the political direction has to be there in order for it to happen. Once the procurement and decision-making process is under way, though, shouldn't there be less politics?

[English]

**Mr. Mueller:** I will leave that to politicians and senators to determine if there is less politics required. From an industry perspective, I would say that clarity and predictability are absolutely key. As well, a strategy and an implementation that will transcend any one Parliament are absolutely critical for industry to plan. Again, within the Defence Industrial Strategy, there are ambitious targets that the government has set. For industry to be able to respond to that, there have to be consistency, transparency and predictability. Especially in aerospace, this is long lead times and long innovation cycles. We

En ce qui concerne l'Agence de l'investissement pour la défense, l'un des points que nous avons vivement défendus auprès du gouvernement, c'est qu'elle réduit la complexité et apporte de la rapidité, de la clarté et des obligations additionnelles au processus d'approvisionnement, ce qui est absolument nécessaire. Je crois que la loi d'application sera cruciale. J'encourage donc le comité à suivre cette loi d'application de près dès qu'elle sera présentée, car vous aurez besoin de rationaliser le processus.

L'un des éléments que j'ai été heureux de voir dans la stratégie confiée à l'Agence de l'investissement pour la défense est le renouveau des relations avec l'industrie, car c'est quelque chose qui était attendu depuis très longtemps.

Encore une fois, il s'agit de définir les besoins suffisamment tôt et d'avoir des discussions avec le secteur privé afin que l'industrie canadienne puisse répondre de manière adéquate et en temps utile. Il y a un nouveau forum consultatif sur la défense, auquel nous espérons participer, qui réunira les acteurs de l'industrie à cette fin. Il est absolument essentiel de dialoguer avec l'industrie dès le départ. Si l'on détermine rapidement les capacités à développer et les projets de mise au point qui sont pertinents, nous pourrions alors bien planifier nos activités et nos échéanciers. La clarté et la prévisibilité seront absolument essentielles.

L'Agence de l'investissement pour la défense sera un échec si les choses continuent comme avant, mais je suis optimiste. Elle bénéficie d'un soutien politique, et le message politique commence à passer, ce qui, pour être franc, faisait défaut jusqu'à maintenant. Je suis optimiste. Comme je le disais, tout sera dans les détails.

[Français]

**Le sénateur Carignan :** D'accord.

Dans la prise de décision, cela prend une orientation politique pour que cela se produise. Cependant, une fois que l'on tombe dans le processus d'acquisition et de décision, est-ce qu'il devrait aussi y avoir moins de politique?

[Traduction]

**M. Mueller :** Je laisse aux politiciens et aux sénateurs le soin de déterminer s'il faut limiter l'influence de la politique. Du point de vue de l'industrie, je dirais que la clarté et la prévisibilité sont absolument essentielles. De même, une stratégie et une mise en œuvre qui transcendent le cycle des législatures sont absolument indispensables pour permettre à l'industrie de planifier ses activités. Encore une fois, dans le cadre de la Stratégie industrielle de défense, le gouvernement a fixé des objectifs ambitieux. Pour que l'industrie puisse y répondre, il faut de la cohérence, de la transparence et

have a world-class industry that can do anything. We just need the direction, and we need the cooperation, that cultural shift of engagement with industry. Again, transcending different Parliaments is absolutely key.

**The Chair:** I know Professor Byers wanted to make an intervention. You will have to make it very short if you don't mind.

**Mr. Byers:** Somewhere in the system, there needs to be someone questioning, challenging the specifications that are fixed by the Department of National Defence with regard to things they want to procure. With the procurement of the P-8 surveillance aircraft over the Bombardier competitor, that was a decision made in the Department of National Defence. I'm not sure it would be caught under the new process that has been developed. Thank you.

**Senator M. Deacon:** Thank you to our guests for being here.

Procurement is something that has been on our minds for an awful long time through defence but also through our Standing Senate Committee on National Finance and having conversations where Canadian industry does feel engaged and a legitimate part of the process. I don't want to repeat, although I love the questions we have heard so far, but I would like to ensure that I understand.

Mr. Mueller, you have described in your last answer to my colleague some of the issues. I would like to know, just with respect to timing and clarity, all the terms. What have you not been able to do that you think you could do now under these new conditions that should unfold the way they do? What have you missed the boat on, or what has become so frustrating that you are actually excited about, maybe a quick win with this culture shift and a longer win?

**Mr. Mueller:** Thank you for the question. I don't know if I can point to one specific miss, but I think Dr. Byers described the long timelines on a lot of these files that have been ongoing.

We have missed out on the opportunities that could have been there by doing things in a more expeditious manner. If you can get the requirements out earlier, you can start planning earlier, financing earlier, forecasting out jobs, training across the board. How do you build out the supply chains within the country?

de la prévisibilité. C'est particulièrement vrai dans le secteur de l'aérospatiale, où les délais de mise en œuvre et les cycles d'innovation sont longs. Nous avons une industrie de classe mondiale capable de tout réaliser. Nous avons simplement besoin d'une feuille de route, de collaboration et d'un changement de culture dans les relations avec l'industrie. Encore une fois, il est absolument essentiel que ces mesures transcendent les différentes législatures.

**Le président :** Je sais que M. Byers souhaitait intervenir. Vous devrez être très bref, s'il vous plaît.

**M. Byers :** Il faut qu'il y ait, quelque part au sein du système, quelqu'un pour remettre en question et critiquer les cahiers des charges que propose le ministère de la Défense nationale pour ses projets d'approvisionnement. En ce qui concerne l'approvisionnement de l'avion de surveillance P-8 plutôt que son concurrent de Bombardier, cette décision a été prise par le ministère de la Défense nationale. Je ne suis pas certain que cela fasse partie du nouveau processus d'approvisionnement qui a été mis en place. Merci.

**La sénatrice M. Deacon :** Merci aux témoins de leur présence.

Tant dans le domaine de la défense qu'au Comité sénatorial permanent des finances nationales, la question de l'approvisionnement nous préoccupe depuis très longtemps, de même que l'inclusion de l'industrie canadienne dans le dialogue pour qu'elle considère faire partie intégrante du processus. Je ne veux pas répéter ce qui a déjà été dit, même si j'ai bien aimé les questions posées jusqu'à présent, mais je veux m'assurer d'avoir bien compris.

Monsieur Mueller, vous avez évoqué certains de ces enjeux dans votre dernière réponse à mon collègue. J'aimerais connaître toutes les modalités, simplement pour des raisons de chronologie et de clarté. Qu'est-ce que vous ne pouviez pas faire auparavant et que vous pensez pouvoir faire dans les nouvelles conditions, si tout se déroule comme prévu? Quelles sont les occasions que vous avez manquées? Quels sont les aspects qui vous ont particulièrement frustré, mais qui suscitent aujourd'hui votre enthousiasme vu la possibilité de faire des gains rapides grâce à ce changement dans la culture, voire des gains à plus long terme?

**M. Mueller :** Je vous remercie de votre question. Je ne sais pas si je peux citer une occasion manquée en particulier, mais je crois que M. Byers a évoqué les longs délais qui caractérisent bon nombre des dossiers en cours.

Nous avons manqué les occasions qui auraient pu se présenter si nous avions agi plus rapidement. Si l'on parvient à définir les besoins plus tôt, on peut commencer à planifier plus tôt, à obtenir des fonds plus tôt, à prévoir des emplois et à organiser des formations à tous les niveaux. Comment mettre en place des chaînes d'approvisionnement au sein du pays?

We have often been stuck in this transactional approach to procurement on a case-by-case basis as opposed to painting a picture and a strategy that will allow businesses to plan across the board.

I would say the strategy is not the total solution. It is an encouraging sign. It has got to be the implementation. There are still quite a few questions on capability and road maps. The identification of strategic partnerships, what does that mean? We're expecting that to come sometime in the summer or fall. I talked about legislation that will have to implement these things. There are still quite a few pieces to provide that clarity of demand signal, which industry requires.

Again, we haven't had that long-term demand signal. It has been a case-by-case basis, which has taken far too long. If you have the strategy, you can paint out the demand signal that you know it is coming. You have discussion with industry on requirements, what we can do in the country, what capabilities we require in the country and how we build the required capabilities.

I think another missing piece is a national security policy. If I had to do it, I would do a national security policy that would identify the threats we have as a country. That would flow down to the Defence Industrial Strategy and then be operationalized through the Defence Investment Agency. We have sort of done it backwards, in my opinion, but again, we're moving in the right direction, which is very encouraging from an industry perspective, but there still is a lot of work that is required.

**Senator M. Deacon:** Thank you. It is so important to hear from industry.

Mr. Jacobs, when we are looking at the strength of our Indigenous-owned defence companies, particularly as it relates to the Arctic, I'm wondering if there are lived experiences from communities in the North that trickle down into companies owned and operated in the Arctic and the equipment that they are selling.

**Mr. Jacobs:** The capacity is there; the knowledge is there. The companies are under a lot of modern treaty type areas. To be brief, yes, absolutely, but it is going to require partnerships to realize it. It has to have those partnerships and those alliances.

One of the things I wrote down was Indigenous Peoples in the North as being part of the strategy. If we're not a part of the answer, then Canada is missing something.

Nous sommes souvent restés prisonniers d'une approche transactionnelle de l'approvisionnement, traitant chaque cas individuellement au lieu de définir une vision et une stratégie permettant aux entreprises de planifier leurs activités de manière globale.

Je dirais que cette stratégie n'est pas la solution miracle. C'est un signe encourageant. Tout dépendra de sa mise en œuvre. De nombreuses questions subsistent quant aux capacités et aux feuilles de route. Qu'entend-on exactement lorsqu'on parle de partenariats stratégiques? Nous espérons obtenir des précisions à ce sujet au cours de l'été ou de l'automne. J'ai évoqué les mesures législatives qui seront nécessaires pour mettre tout cela en œuvre. Il reste encore beaucoup à faire avant qu'il y ait un signal clair de la demande, et l'industrie attend cela.

Encore une fois, nous n'avons pas encore perçu les signes d'une demande à long terme. Nous fonctionnons au cas par cas, ce qui prend beaucoup trop de temps. Quand il y a une stratégie, cela permet d'établir qu'il y aura une demande. Le gouvernement peut discuter de ses besoins avec les acteurs de l'industrie, déterminer ce qui peut être fait au Canada, définir les capacités requises et réfléchir à la manière de les mettre en place.

Je pense qu'il manque également une politique de sécurité nationale. Si j'en avais la responsabilité, j'élaborerais une politique de sécurité nationale qui identifierait les menaces qui pèsent sur notre pays. Celle-ci se refléterait dans la Stratégie industrielle de défense et serait ensuite mise en œuvre par l'Agence de l'investissement pour la défense. À mon avis, nous avons fait les choses à l'envers, mais, encore une fois, nous allons dans la bonne direction, ce qui est très encourageant du point de vue de l'industrie, même s'il reste encore beaucoup de travail à accomplir.

**La sénatrice M. Deacon :** Merci. Il est très important d'entendre le point de vue des acteurs de l'industrie.

Monsieur Jacobs, comme nous examinons les capacités des entreprises de défense canadiennes qui appartiennent à des Autochtones, en particulier dans l'Arctique, je me demande si les expériences et le vécu des gens du Nord ont une influence sur les entreprises détenues et exploitées dans l'Arctique ainsi que sur le matériel qu'elles vendent.

**M. Jacobs :** Les capacités sont là; le savoir-faire est là. Les entreprises sont dans des endroits où s'appliquent plusieurs traités modernes. Pour faire court, oui, absolument, mais il faudra faire des partenariats. Il faudra des partenariats et des alliances.

L'une des choses que j'ai notées concernait l'intégration des peuples autochtones du Nord dans la stratégie. Si nous ne faisons pas partie de la solution, il manquera quelque chose au Canada.

**Senator White:** My colleagues' questions lead into mine. Mine are for the two Michaels, so Mike Mueller, you are off the hook on this round. I don't know if we have ever had a panel with three Michaels. I will go to Michael Jacobs first.

One, can you highlight for the committee some of the most significant structural barriers that Indigenous businesses face in trying to attempt to enter supply chains? Two, again, for information purposes, I think it is important that we hear what specific defence subsections, such as aerospace and logistics, that Indigenous people may already be well positioned in.

**Mr. Jacobs:** Thank you for the question. It's a really important differentiator between the two, actually, because one of the biggest barriers is overall project scope and magnitude, and, as well, if we don't have it in Canada, how do we become part of the partners that aren't part of the Canadian solution?

When we have Canadian partners within the aerospace industry, for instance, we can work with them to work on scope because they have the Indigenous feel. They have reconciliation action plans, and they have all those elements to go along with it, so they have an interest in doing that.

As well, if policy aligns with that, then we participate. When you start to talk about the overall scope of some of these, it becomes an issue, so what we want to see is some of the scopes broken down into spaces where we know we have that capacity and the ability. If we break down that scope, and we break down some of those scopes and have that procurement strategy actually target the Indigenous businesses that are there — where there are competitive entities — to be fair and transparent, still, we don't want to take that away from the government as a tool, but we also want to be able to participate where we can participate and help where we can help.

I think that was one of the questions about scope and where it is. There are certain spaces where we can help better, we can help more, and we can really influence Canadian spaces with that.

Can you repeat the second part of your question?

**Senator White:** I wanted to know what specific defence subsections are Indigenous Peoples already well positioned in.

**La sénatrice White :** Mes questions vont dans le même sens que celles de mes collègues. Les miennes s'adressent aux deux Michael; Mike Mueller, vous pouvez donc rester tranquille pour cette ronde. Je ne sais pas si nous avons déjà eu un groupe de témoins où il y avait trois Michael. Je vais commencer par m'adresser à Michael Jacobs.

Premièrement, pourriez-vous indiquer au comité les principaux obstacles structurels auxquels se heurtent les entreprises autochtones lorsqu'elles tentent d'intégrer les chaînes d'approvisionnement? Deuxièmement, toujours à titre informatif, je pense qu'il est important que nous sachions dans quels sous-secteurs de l'industrie de la défense, tels que l'aérospatiale et la logistique, les Autochtones pourraient déjà être en bonne position.

**M. Jacobs :** Je vous remercie de votre question. Il s'agit en effet d'un facteur de différenciation important, car l'une des principales difficultés réside dans l'ampleur et la portée globales des projets. Par ailleurs, si les capacités ne se trouvent pas au Canada, comment pouvons-nous devenir l'un des partenaires qui ne font pas partie d'une solution canadienne?

Lorsque nous avons des partenaires canadiens dans le secteur de l'aérospatiale, par exemple, nous pouvons collaborer avec eux sur la définition de la portée des projets, car ils ont une bonne compréhension des réalités autochtones. Ils disposent de plans d'action en matière de réconciliation et de tous les éléments qui vont de pair, ce qui explique leur intérêt pour ce genre de collaboration.

De même, si les politiques vont dans ce sens, nous participons. Quand on commence à parler de la portée globale de certains des projets, cela pose problème; ce que nous souhaitons donc, c'est que la portée de certains d'entre eux soit divisée selon des domaines où nous savons que nous avons les capacités et les moyens nécessaires. En divisant la portée de certains de ces projets et en orientant cette stratégie d'approvisionnement vers les entreprises autochtones qui sont présentes là où il existe une concurrence équitable, pour être justes et transparents... Nous ne voulons pas priver le gouvernement de cet outil, mais nous voulons aussi pouvoir participer là où nous le pouvons et apporter notre aide là où c'est possible.

Je pense que cela répond à une des questions qui parlait de la portée. Il y a certains domaines où nous pourrions mieux contribuer et en faire davantage, et où nous pourrions réellement avoir une influence sur la scène canadienne.

Pourriez-vous répéter la deuxième partie de votre question?

**La sénatrice White :** Je voulais savoir dans quels sous-secteurs de l'industrie de la défense les Autochtones sont déjà en bonne position.

**Mr. Jacobs:** Yes. We are very well positioned in what I would call regional activities. If you think about investing in barracks, for instance, our regional participation can really help in those spaces to keep costs down and be really effective. When there is a large regional spend, we can partner with our own Indigenous Peoples.

My community, Kingston, as well as probably 12 other communities, can put together a fairly successful bid on the regional side, but when it comes to technologies, we have the technologies. When it comes to NORAD spaces, we have those people in those places, and I would be happy to provide those lists of businesses to you and to follow up with the Canadian Council for Indigenous Business to provide what capabilities we have in those spaces today to help you identify where that is.

And some — I shouldn't limit all of our people — that the scope isn't there, but that barrier is scope, and that barrier is access to be there.

**Senator White:** Thank you.

If I could ask Dr. Byers a question.

I was really fascinated with your presentation, and I appreciated your frankness, but given the role that northern Inuit communities, in particular, play in safeguarding Arctic sovereignty, I would like to see that any procurement approach be able to ensure that their investments meaningfully support the communities.

I would be really curious about how you think that procurement for Arctic capabilities — including surveillance and emergency response teams — could be aligned with people in the North and with what we need for a defence procurement strategy.

It's just a small question.

**Mr. Byers:** Thank you for that question.

As you probably know, I spent more than a decade working on Arctic sovereignty and security issues, and I'm a big fan of the Canadian Rangers. I'm also a big proponent of improving airfields in Canada's Arctic. I think that if I had to question one recent announcement from the Canadian government, it's the plan to build three Canadian Armed Forces bases in the Arctic. I would like to see a rapid reaction force that could deploy anywhere in the Arctic on short notice, landing on our many runways, and improve those runways.

**M. Jacobs :** Oui. Nous sommes très bien positionnés dans ce que j'appellerais les activités régionales. Si, par exemple, il y a un investissement dans la construction de casernes, notre participation à l'échelle régionale peut vraiment contribuer à réduire les coûts et à améliorer l'efficacité. En effet, lorsqu'il y a d'importantes dépenses dans une région, nous pouvons établir des partenariats avec nos confrères autochtones.

Dans la région de Kingston seulement, ma communauté ainsi qu'une dizaine d'autres sont en mesure de présenter des soumissions relativement intéressantes aux appels d'offres. Côté technologies, nous disposons des compétences nécessaires. Pour ce qui est des installations du NORAD, nous avons le personnel sur place, et je serais ravi de vous fournir les listes d'entreprises et de faire un suivi auprès du Conseil canadien pour l'entreprise autochtone afin de vous présenter les capacités dont nous disposons actuellement dans ces domaines et vous aider à les trouver.

Cela dit, il y a certaines entreprises autochtones — pas toutes — pour lesquelles l'accès représente un obstacle au même titre que la portée des projets.

**La sénatrice White :** Merci.

J'aimerais poser une question à M. Byers.

Votre présentation m'a vraiment fascinée, et j'ai apprécié votre franchise. Compte tenu du rôle que jouent notamment les communautés inuites dans la défense de la souveraineté de l'Arctique, je souhaiterais que toute stratégie d'approvisionnement permette de garantir que les investissements apportent un soutien concret à ces communautés.

Je suis vraiment curieuse de savoir comment, selon vous, les marchés publics relatifs à nos capacités dans l'Arctique — notamment en matière de surveillance et d'intervention d'urgence — pourraient tenir compte des besoins des populations du Nord et de nos besoins en matière de stratégie d'approvisionnement pour la défense.

Ce n'est qu'une petite question.

**M. Byers :** Je vous remercie de cette question.

Comme vous le savez probablement, j'ai passé plus de 10 ans dans les domaines de la souveraineté et de la sécurité dans l'Arctique, et je suis un grand admirateur des Rangers canadiens. Je suis également convaincu de la nécessité d'améliorer les aéroports dans l'Arctique canadien. Si je devais remettre en question une annonce récente du gouvernement canadien, je crois que ce serait le plan visant à construire trois bases des Forces armées canadiennes dans l'Arctique. J'aimerais voir une force d'intervention rapide qui pourrait se déployer n'importe où dans l'Arctique à court préavis et atterrir sur nos nombreuses pistes, et je crois que ces pistes doivent être améliorées.

We have C-17 transport aircraft that could deliver hundreds of soldiers and equipment in less than 24 hours.

My major concern with the government's whole approach so far is that they are so focused on spending up to 5% that they are actually looking for places to spend money rather than asking what is necessary and what is unnecessary. How do you maximize the impact while protecting taxpayers from unnecessary bills?

This whole thing seems to be driven incorrectly, having the industrial strategy first while we still wait for a national security strategy, and it is all couched in this 5% demand from a very erratic and — I would say — dangerous American president.

**Senator Kutcher:** Thank you to all who are here. I have three questions, one for each of you. The first one is to Professor Byers. It is more a request than a question.

If you wouldn't mind — and through the chair — to send us a little bit more detail on three things so we could put that into the record, hopefully. The first is more details on your concept of the Canadianization issue with some examples of how that has happened. The second one is the subsidiary of U.S. companies being deemed to be Canadian. I would like to know more about that. The third one is the urgent defence needs first, which I would agree with. We have to get to operational readiness. If all this procurement happens, and we don't have operational readiness, we may as well just not waste our time.

If you could write something about that.

Then one question each for the other Michaels. First, for Mr. Jacobs: You talked about a dedicated set-aside being 5% of the spend. I would like to know how you got to 5%. What criteria did you use to come up with 5%? Why not 4%, and why not 6%? Why did you come up with 5%? I would like to hear those criteria.

Then for Mr. Mueller, you said, "Clear demand signals." That was your phrase. What are the clear demand signals that we need to see?

**Mr. Jacobs:** The 5% comes from the current mandate of the federal government of the 5% Indigenous spend as a floor, and for that spend to try to attain 5% as the minimum, to try and go up.

Nos avions de transport C-17 pourraient transporter des centaines de soldats et de matériel à destination en moins de 24 heures.

Ce qui me préoccupe le plus dans l'approche du gouvernement jusqu'à maintenant, c'est qu'on se concentre tellement sur la cible de dépense de 5 % qu'on cherche des façons de dépenser plutôt que de se demander ce qui est nécessaire et ce qui ne l'est pas. Comment pouvons-nous optimiser les dépenses tout en protégeant les contribuables contre les factures inutiles?

Tout ce dossier semble bien mal géré. On met en œuvre une stratégie industrielle alors qu'on attend toujours d'avoir une stratégie de sécurité nationale, et tout est organisé autour de cette demande de 5 % faite par un président américain très imprévisible et — je dirais — dangereux.

**Le sénateur Kutcher :** Merci à toutes les personnes qui sont ici. J'ai trois questions, une pour chacun d'entre vous. La première s'adresse à M. Byers. C'est plus une demande qu'une question.

Si vous n'y voyez pas d'inconvénient, pourriez-vous nous envoyer, en passant par la présidence, un peu plus de détails sur trois points afin que nous puissions les consigner au compte rendu? Le premier point est votre concept de canadienisation, et pourriez-vous fournir quelques exemples de la façon dont ça s'est produit. Deuxièmement, il y a les filiales d'entreprises américaines qui sont réputées être canadiennes. J'aimerais en savoir plus à ce sujet. Troisièmement, il y a la priorité accordée aux besoins urgents en matière de défense, ce avec quoi je suis d'accord. Nous devons en arriver à un état de préparation opérationnelle. Si nous ne sommes pas prêts sur le plan opérationnel, aussi bien ne pas perdre notre temps avec tout cet approvisionnement.

J'aimerais que vous nous écriviez quelque chose à ce sujet.

J'ai aussi une question pour chacun des Michael. Ma première question s'adresse à M. Jacobs. Vous avez dit que les contrats réservés représentent 5 % des dépenses. J'aimerais savoir comment vous en êtes arrivés à ce pourcentage. Quels critères avez-vous utilisés? Pourquoi pas 4 %, et pourquoi pas 6 %? Pourquoi 5 %? J'aimerais connaître ces critères.

Pour M. Mueller : vous avez dit qu'il y avait des signes clairs de la demande. C'est ce que vous avez dit. Quels sont les signes que nous devons voir?

**M. Jacobs :** Les 5 % sont tirés du mandat actuel du gouvernement fédéral, qui prévoit un minimum de 5 % de dépenses auprès d'entreprises autochtones. Pour ces dépenses, il faut essayer d'atteindre la cible de 5 % et la dépasser si possible.

It is voluntary in many defence contracts, so making that mandatory, like some of the voluntary ability to finance or to do some of the procurement, we'd like to make that mandatory to move some of those out of there.

The reality around the 5% came from the percentage of Indigenous participation. I think it was through the procurement strategy of Indigenous business is where the 5% was determined, and the mandate came out to have that spend. Defence Construction Canada and the Department of National Defence have, actually, done a fairly good job, as has my company. That's where the 5% came from.

Accelerating it can be transformational and create generational wealth as well by really including Indigenous Peoples.

*Meegwetch.*

**Mr. Mueller:** Thank you for the question, senator.

I should also say, just on the Indigenous side, in the aerospace supply chain, there are multiple examples of Indigenous companies that are thriving, excelling and growing throughout, so it is very encouraging.

Senator, I would say, with respect to your question on that clear demand signal, again, it goes back to what are the national security requirements that are required as a country? Again, the national security policy would help send that signal and provide clear capability requirements that the Canadian Armed Forces, or CAF, need, along with procurement lists and procurement timelines, with the predictability piece built into it and then more engagement with industry on the discussion of these pieces. Again, there needs to be a cultural shift to have that discussion with industry to ensure that industry has the ability to respond to the security challenges that are there with a fully defined procurement list so discussions can happen on an earlier basis. Moving away from those changing requirements, which adds time to the procurement pieces, is absolutely critical. I would also say, depending on the procurement, perhaps having a tailored procurement approach. If it is a straightforward one, you can move forward in a more expeditious manner, depending on the risk profile that is there.

As an example, I had one company tell me about the requirements for procurement in Canada versus procurement in the U.S. They were similar procurements with a similar dollar figure. In the U.S., it was a binder. In Canada, he weighed the paper, and it was 60 pounds of paper. So there are ways to do it more quickly, and there are ways to do it with better value for taxpayers' dollars. We can reduce the amount of back and forth that is there and maybe get away from paper on some of these pieces.

Dans de nombreux contrats de défense, ces mécanismes sont encore volontaires. Nous souhaitons les rendre obligatoires — notamment certaines options facultatives liées au financement ou à la passation des marchés — au lieu de les laisser optionnels.

Le 5 % est tiré du pourcentage de participation autochtone. Je pense que le pourcentage a été établi dans le cadre de la Stratégie d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones, et le mandat a été déterminé avec ces dépenses. En réalité, Construction de Défense Canada et le ministère de la Défense nationale ont fait un assez bon travail, tout comme mon entreprise. Le 5 % vient de là.

Accélérer ce processus peut avoir un effet transformationnel et créer de la richesse générationnelle en incluant vraiment les peuples autochtones.

Merci.

**M. Mueller :** Je vous remercie de la question, sénateur.

Je dois également dire que, du côté autochtone, dans la chaîne d'approvisionnement aérospatiale, il y a de nombreux exemples d'entreprises autochtones qui prospèrent, excellent et se développent, ce qui est très encourageant.

Sénateur, en ce qui concerne votre question sur le signal clair de la demande, je dirais, encore une fois, que tout dépend des exigences en matière de sécurité nationale du pays. Comme je l'ai mentionné, la politique de sécurité nationale contribuerait à envoyer ce signal et à fournir des exigences claires en matière de capacités dont les Forces armées canadiennes ont besoin, ainsi que des listes d'approvisionnement et des échéanciers d'approvisionnement, avec un mécanisme intégré pour assurer la prévisibilité, puis des consultations accrues avec l'industrie en ce qui concerne ces éléments. Je répète qu'un changement de culture est nécessaire pour cette discussion avec l'industrie, car il faut s'assurer que l'industrie a la capacité de relever les défis en matière de sécurité qui existent grâce à une liste d'approvisionnement entièrement définie afin que les discussions puissent avoir lieu plus tôt. Il est absolument essentiel de s'éloigner de ces exigences changeantes, qui ajoutent du temps aux processus d'approvisionnement. Je dirais également que, selon le projet d'approvisionnement, il pourrait être utile d'adopter une approche adaptée. Dans un cas plus simple, on peut avancer plus rapidement, en fonction du profil de risque.

À titre d'exemple, une entreprise m'a parlé des exigences en matière d'approvisionnement au Canada par rapport à celles des États-Unis. Pour des projets d'approvisionnement similaires, aux montants similaires, les États-Unis avaient un cartable. Pour le Canada, la personne a pesé la quantité de papier, et il y en avait pour 60 livres. Il y a donc moyen d'accélérer les choses, et on peut le faire de manière à en faire plus avec l'argent des contribuables. On peut réduire la quantité de va-et-vient et peut-être se débarrasser du papier pour certains éléments.

Again, we need more engagement with the industry, and providing that demand signal is absolutely critical. Thank you.

**Mr. Byers:** You have asked me to provide more detail in writing, and I'm very happy to do that. Again, these are serious challenges, but they are not new challenges. There are many reasons why we have procurements in this country that take more than two decades.

This leads to my point, which is that I don't see the civil service improving the process in the next few years to enable us to deliver on many of these promises in the next 5, 10 or 15 years, while we are in the midst of a global crisis with a badly neglected Canadian Armed Forces. We need to decide on what we really need, prioritize that, make that happen, have a national security strategy and then figure out how to grow the Canadian defence industry.

The government has it backwards here. I say this with huge sympathy for all those entrepreneurs who want to participate in rearming this country, but some of these things need to happen so urgently that we might not have time for a complex strategy like this.

**Senator Dasko:** Thank you, witnesses. Actually, that's the perfect introduction to the question that I am about to ask.

Professor Byers, what, in your view, are the urgent needs? List them because I want to understand what they are from your point of view. What should we be doing?

Secondly, are we likely to achieve any of these priorities in the process that we have now, given the current context with our spending?

Thirdly, whether you look at the 2% GDP goal or the 5% goal that is supposed to be achieved in the next decade, whichever way you look at it, that is a huge amount of money. It is absolutely enormous. Do you feel we're spending too much? It is a lot of money.

**Mr. Byers:** My concern is not that we're spending too much. My concern is that we are not identifying what the priorities are, and we're also not questioning whether some of the money that has already been planned to go out of the door really needs to go out of the door. I don't care whether we spend 3.5%, 5% or 2% as long as we have a capable, effective and deployable Canadian Armed Forces. That should be the goal; not a particular percentage of the GDP.

Encore une fois, il faut plus de consultations avec l'industrie, et il est absolument essentiel de fournir ce signal de demande. Merci.

**M. Byers :** Vous m'avez demandé de fournir plus de détails par écrit, et je serai très heureux de le faire. Comme je l'ai mentionné, ce sont des défis importants, mais ce ne sont pas de nouveaux défis. Il y a de nombreuses raisons pour lesquelles nous avons des projets d'approvisionnement qui prennent plus de 20 ans au Canada.

Ce qui m'amène à mon point, à savoir que je ne pense pas que la fonction publique améliorera le processus au cours des prochaines années pour nous permettre de tenir un grand nombre de ces promesses au cours des 5, 10 ou 15 prochaines années, alors que nous entrons au cœur d'une crise mondiale avec des Forces armées canadiennes gravement négligées. Nous devons décider de ce dont nous avons vraiment besoin, établir des priorités, concrétiser ces priorités, établir une stratégie de sécurité nationale, puis déterminer comment faire croître l'industrie canadienne de la défense.

Le gouvernement ne fait pas les choses dans le bon ordre. Je dis ça avec beaucoup de sympathie pour tous les entrepreneurs qui veulent participer au réarmement du pays, sauf que certaines de ces choses doivent se produire si rapidement que nous n'aurons peut-être pas le temps d'adopter une stratégie complexe.

**La sénatrice Dasko :** Je remercie les témoins. Au fait, c'est une introduction parfaite à la question que je m'appête à poser.

Premièrement, monsieur Byers, quels sont, selon vous, les besoins urgents? Je vous demanderai de les énumérer, parce que je veux comprendre ce qu'ils sont de votre point de vue. Que devrions-nous faire?

Deuxièmement, sommes-nous susceptibles de réaliser l'une ou l'autre de ces priorités avec le processus actuel, compte tenu du contexte actuel de nos dépenses?

Troisièmement, qu'on pense à la cible de 2 % du PIB ou à celle de 5 % que nous voulons atteindre au cours de la prochaine décennie, quelle que soit la façon dont on aborde la question, le montant qui est visé est gigantesque. C'est absolument astronomique. Pensez-vous que nous dépensons trop? C'est beaucoup d'argent.

**M. Byers :** Ce qui me préoccupe, ce n'est pas que nous dépensons trop. Ce qui me préoccupe, c'est que nous ne cernons pas les priorités et que nous ne nous demandons pas non plus si certaines des dépenses déjà prévues devraient vraiment être effectuées. Que les dépenses atteignent 3,5 %, 5 % ou 2 %, ce qui est important, c'est que nos Forces armées canadiennes soient compétentes, efficaces et puissent être déployées. Ça devrait être ça, notre objectif, pas un pourcentage quelconque du PIB.

When I talked about questioning some long-term procurements, I mentioned the fact that our River-class destroyers — a procurement that is now well into its second decade without a ship being delivered — are essentially going to be obsolete by the time they are in the water because of advancements with regard to artificial intelligence and long-range underwater submersibles.

You can have a mixed fleet of drones and ships. That's where our allies are going. We have decided we want 15 traditional surface combatants, and that number needs to be questioned. The savings of reducing that procurement would be enormous because we're currently looking at \$7 billion per ship.

There are other things I would like to see. I would like the government to finally make a decision on fighter jets. They are ragging the puck in making a choice between the F-35 and the Saab Gripen. They need to make a decision and move forward.

There are other decisions. For example, we don't have an infantry force that can maintain more than a thousand soldiers abroad. We don't have the equipment to commit to another NATO mission or perhaps to a United Nations peacekeeping mission. There are many things we lack.

While I'm on this topic, let me say that it is also important to realize that the government has reduced funding for overseas development assistance and diplomacy in order to prioritize defence spending, and that is completely wrong-headed. You need diplomats and foreign aid so that you can prevent wars from happening. You have to look at this as a package, and we have been driven into this frenzy of defence spending by the demands of Donald Trump. That's not how we should be making national policy.

**Senator Dasko:** With regard to our decision to buy fighter jets and submarines, do you feel that we have made good choices in terms of the decision to buy those components?

**Mr. Byers:** We need some fighter jets. We're in a transitional phase between crewed aircraft and uncrewed combat drones. So, yes, we need some fighter jets. I'm very skeptical about the F-35s because for computing purposes they are completely dependent on the United States, but that's another conversation.

We have a fleet of four submarines that we should never have bought in the first place, which have been largely non-operational, and we have the longest coastline of any country in the world. So I'm okay with acquiring submarines. I'm very

Quand j'ai parlé de remettre en question certains projets d'approvisionnement à long terme, j'ai mentionné le fait que nos destroyers de la classe fleuves et rivières — un projet d'approvisionnement qui en est maintenant à sa deuxième décennie sans qu'un navire ait été livré — seront essentiellement désuets lorsqu'ils seront en service en raison des progrès qui ont été réalisés en matière d'intelligence artificielle et de sous-marins à grand rayon d'action.

On peut développer une flotte mixte composée de drones et de navires. C'est ce vers quoi nos alliés se dirigent. On a décidé qu'on voulait 15 navires de combat de surface traditionnels, et ce nombre doit être remis en question. Les économies qui seraient réalisées en réduisant ce projet d'approvisionnement seraient énormes, car nous parlons actuellement de 7 milliards de dollars par navire.

Il y a d'autres choses que j'aimerais voir. J'aimerais que le gouvernement prenne enfin une décision au sujet des avions de chasse. Il prend son temps pour choisir entre le F-35 et le Saab Gripen. Il doit prendre une décision et faire avancer les choses.

Il y a d'autres décisions. Par exemple, nous n'avons pas la capacité de déployer et de soutenir une force d'infanterie de plus de 1 000 soldats à l'étranger. Nous n'avons pas les équipements nécessaires pour nous engager dans une autre mission de l'OTAN ou, éventuellement, dans une opération de maintien de la paix des Nations unies. Il nous manque beaucoup de choses.

Pendant que j'y suis, permettez-moi de dire qu'il est aussi important de comprendre que le gouvernement a réduit le financement de l'aide au développement et de la diplomatie à l'étranger afin d'accorder la priorité aux dépenses en matière de défense, ce qui est tout à fait insensé. Les diplomates et l'aide étrangère sont essentiels pour prévenir les guerres. Il faut voir ça comme un ensemble, et nous avons été entraînés dans cette frénésie de dépenses en matière de défense par les demandes de Donald Trump. Ce n'est pas comme ça que nous devrions déterminer nos politiques nationales.

**La sénatrice Dasko :** Pour ce qui est de notre décision d'acheter des avions de chasse et des sous-marins, pensez-vous que nous avons fait de bons choix en ce qui concerne ces composantes?

**M. Byers :** Nous avons besoin d'avions de chasse. Nous sommes dans une phase de transition entre les aéronefs avec équipage et les drones de combat sans équipage. Donc, oui, nous avons besoin d'avions de chasse. Je suis très sceptique au sujet des F-35 parce qu'ils dépendent entièrement des États-Unis sur le plan informatique, ce qui est un débat en soi.

Nous avons une flotte de quatre sous-marins que nous n'aurions jamais dû acheter au départ, et qui sont demeurés en bonne partie non opérationnels, alors que nous avons le plus long littoral parmi tous les pays du monde. Je suis donc d'accord pour

skeptical about reports that we might be acquiring two different models of submarines: one South Korean and the other German. That, to my mind, makes no sense whatsoever. It is a very Canadian compromise to avoid a decision by splitting the difference.

I am pleased that this government is taking defence seriously. We benefited from the peace dividend after the Cold War for a decade longer than our allies, so I'm glad that there is seriousness. I'm just worried now that there is such a rush and emphasis on economics that we might end up making some seriously bad decisions in our rush to get things done.

**The Chair:** Thank you.

**Senator Ross:** Thanks to all of you for being here. The Defence Investment Agency's mandate is toward projects of \$100 million or more, and that represents the biggest spending amount, but it only represents about 10% of the actual projects. The other 90% of spending will be under the old procurement. Do you think that it would make more sense to have some smaller projects and some smaller spending included in the new procurement?

**Mr. Mueller:** I can tackle that. If they get it right and reduce the complexity of the procurement process, then absolutely. However, we need to be realistic too that it takes time to stand up a new agency. It is going to take time to put in place some of the pieces underneath the strategy. Again, we need to move quickly on those pieces. That stepped approach makes sense from my perspective. Once it is fully up and running and things are moving quickly through the procurement process, and we have clear demand signals for industry, then, yes, I agree that we should have that Defence Investment Agency also take on some of the smaller pieces that are there.

**Senator Ross:** It seems that at least 90% of defence procurement is smaller projects, and \$100 million is a big project. So it could still be a huge project, but there is still a great deal of opportunity for other projects to be run through this type of more expedient procurement process.

**Mr. Mueller:** I would also say, senator, that even on those large procurements, there are many opportunities throughout the supply chain. I think of Indigenous companies on Vancouver Island that are benefiting from some of these larger procurements across the board.

acquérir des sous-marins. Je suis très sceptique quant aux rapports selon lesquels nous pourrions acquérir deux modèles de sous-marins différents : un sud-coréen et un allemand. À mon avis, ça n'a aucun sens. C'est un compromis très canadien que d'éviter une décision en coupant la poire en deux.

Je suis content que le gouvernement prenne la défense au sérieux. Après la guerre froide, nous avons bénéficié des dividendes de la paix pendant 10 années de plus que nos alliés. Je suis donc heureux qu'il y ait du sérieux. Je m'inquiète simplement de l'urgence et de l'accent marqué sur les questions économiques, et je crains que notre empressement à faire avancer les choses nous mène à prendre de très mauvaises décisions.

**Le président :** Merci.

**La sénatrice Ross :** Merci à tous d'être présents. Le mandat de l'Agence de l'investissement pour la défense vise les projets de 100 millions de dollars et plus. Ces projets représentent le montant de dépenses le plus élevé, alors qu'ils ne comptent que pour 10 % des projets. Les 90 % restants sont des projets financés dans le cadre de l'ancien processus d'approvisionnement. Pensez-vous qu'il serait plus logique que certains petits projets et certaines petites dépenses soient inclus dans le nouveau processus d'approvisionnement?

**M. Mueller :** Je peux répondre à cette question. Si on arrive à bien faire les choses et à réduire la complexité du processus d'approvisionnement, la réponse est oui. Cependant, il faut aussi être réaliste et reconnaître qu'il faut du temps pour mettre en place un nouvel organisme. Il faudra du temps pour mettre en place certains éléments de la stratégie. Comme je l'ai mentionné, il faut agir rapidement pour ces éléments. À mon avis, cette approche par étapes est logique. Une fois que tout sera bien opérationnel et que les choses avanceront rapidement dans le processus d'approvisionnement, et lorsque nous aurons des signes clairs de la demande pour l'industrie, alors, oui, je suis d'accord pour dire que nous devrions demander à l'Agence de l'investissement pour la défense de prendre en charge certains des petits éléments.

**La sénatrice Ross :** Il semble qu'au moins 90 % de l'approvisionnement en matière de défense se fait dans le cadre de petits projets. Un projet de 100 millions de dollars est un gros projet. On pourrait tout de même avoir un énorme projet, mais il reste beaucoup de possibilités pour d'autres projets dans ce genre de processus d'approvisionnement plus rapide.

**M. Mueller :** Je dirais également, sénatrice, que même dans le cadre de ces grands projets d'approvisionnement, il y a de nombreuses possibilités tout au long de la chaîne d'approvisionnement. Je pense aux entreprises autochtones de l'île de Vancouver qui profitent de certains de ces grands marchés publics.

It is a massive challenge and a massive undertaking to shift the procurement process and also to have that cultural shift, which has been much needed, and we're seeing signals of that. We have the political direction, and you are seeing the public service respond to that.

They need to move more quickly on many of these pieces, but it does take time when you are radically overhauling pieces. The government has our support, and we need that engagement with industry so that we can figure out those pieces so that we're not just going through the motions, but we're actually building the defence industrial base here in Canada.

**Senator Ross:** Mr. Jacobs, this question is for you. You talked about the 1,500 or so businesses in the Canadian Council for Indigenous Business. I wonder if you can help me to understand that organization, or that list of businesses, versus the government's official list of accredited Indigenous suppliers, which I understand in February was sort of overhauled, and almost 2,000 businesses were removed from that list. Are these two different lists that we're procuring from?

**Mr. Jacobs:** Yes. The Federal Procurement Strategy for Indigenous business, the Indigenous Business Directory, we went through that.

Just some prepared notes to that, CCIB's directory is distinguished by independent, third-party audits, annual compliance monitoring, secure data protocols and strict 51% ownership verification.

The 2025 Auditor General audit and recent delisting of 1,881 firms from the federal directory confirmed serious verification weakness and rendered certificate risks. Official recognition of CCIB's directory would give PSPC and the Department of National Defence immediate confidence. So there is a definite difference between the two.

I belong to both. I'm a paid member of CCIB. I go through an audit process at CCIB. I go through an audit process at the Indigenous Business Directory as well.

The list — you know, some of the businesses of the 1,881 there were a lot of reasons why that happened. It had nothing to do with too much. There were some that were different. That procurement process, by having the two lists, you have limited capacity.

C'est un énorme défi et une entreprise colossale que de transformer le processus d'approvisionnement, sans compter le changement de culture, qui était grandement nécessaire, et nous en voyons des signes. L'orientation politique évolue, et la fonction publique réagit maintenant au changement.

Il faut avancer plus vite pour beaucoup de ces éléments, mais une refonte en profondeur prend nécessairement du temps. Le gouvernement a notre soutien, et cette collaboration avec l'industrie est essentielle pour bien organiser ces éléments et bâtir concrètement une base industrielle de défense ici, au Canada, au lieu de simplement faire les choses machinalement.

**La sénatrice Ross :** Monsieur Jacobs, ma question s'adresse à vous. Vous avez dit que le Conseil canadien pour l'entreprise autochtone compte environ 1 500 entreprises. Je me demande si vous pouvez m'aider à comprendre cette organisation, ou ses entreprises membres, et comment elles se comparent à la liste officielle des fournisseurs autochtones accrédités du gouvernement. Si je comprends bien, cette liste a été en quelque sorte remaniée en février, et près de 2 000 entreprises ont été retirées. Parle-t-on de deux listes de fournisseurs différentes?

**M. Jacobs :** Oui. La Stratégie fédérale d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones. Le Répertoire des entreprises autochtones. On a fait le tour de ça.

Quelques notes à ce sujet : le répertoire du Conseil canadien pour l'entreprise autochtone se distingue par ses audits indépendants par des tiers, sa surveillance annuelle de la conformité, ses protocoles de données sécurisées et sa vérification stricte de la propriété de 51 %.

Le rapport de 2025 de la vérificatrice générale et la radiation récente de 1 881 entreprises du répertoire fédéral dénotent de graves lacunes en matière de vérification et des risques liés aux attestations. La reconnaissance officielle du répertoire du Conseil canadien pour l'entreprise autochtone donnerait immédiatement confiance à Services publics et Approvisionnement Canada et au ministère de la Défense nationale. Il y a donc une nette différence entre les deux.

Je fais partie des deux. Je suis un membre rémunéré du Conseil canadien pour l'entreprise autochtone. Je suis soumis à son processus de vérification. Je suis également soumis à un processus d'audit du Répertoire des entreprises autochtones.

La liste... Vous savez, les 1 881 entreprises ont été retirées pour de nombreuses raisons. Ça n'avait pas nécessairement à voir avec grand-chose. Il y a des cas qui étaient différents. Dans ce processus d'approvisionnement, avec les deux listes, la capacité est limitée.

I talk about scope. Your first question was about scope. And, yes, if we had regional, smaller sections done right with Indigenous inclusion, we could be a lot more participative in those procurements.

When we talk about the two lists, they are two different lists. The CCIB manages a list of members of 1,800 certified Indigenous businesses, which means they're verified, audited and controlled.

**Senator Ross:** Do you use the CCIB list rather than their list, which seemed to have less of a robust audit process?

**Mr. Jacobs:** Absolutely. Indigenous-led solution, right? You have an Indigenous board of directors. The majority of Indigenous boards of directors say what makes up Indigenous. Talking with communities directly, who is included in the indigeneity discussion in certain areas.

Certain areas of the Indigenous Business Directory are under question regarding whether it is Indigenous or not at all, and we have followed those in the past. The challenges are coming, and who will accept those challenges? Is it the federal government or is it the CCIB?

You have an organization that is set up and ready to do that and ready and has — we have the mechanism. We have a marketplace. We have everything that you could possibly want, so any other questions about this we love to answer.

If you want more depth or more information, our team is excited for that opportunity to get that into Indigenous-led hands. Thank you. *Meegwetch.*

**The Chair:** Colleagues, we are at the end of our time. This will bring us to an end of this panel. I want to thank Mr. Jacobs, Mr. Mueller and Dr. Byers for taking the time to meet with us today. We greatly appreciate your contribution and the time you have taken to share your knowledge with us.

Dr. Byers, I think there was some follow-up you will provide us with. We deeply appreciate it, and same for Mr. Jacobs, if you can, to the committee.

For those joining us live, we are meeting today to hear witnesses for our study on defence procurement in the context of Canada's commitment to increase defence spending.

Je parle de la portée. Votre première question concernait la portée. En effet, si on avait des petites sections régionales qui étaient bien faites en ce qui concerne l'inclusion des Autochtones, on pourrait avoir une bien meilleure participation à ces processus d'approvisionnement.

Pour ce qui est des deux listes, ce sont deux listes différentes. Le Conseil canadien pour l'entreprise autochtone gère une liste de 1 800 entreprises autochtones accréditées, ce qui signifie qu'elles sont vérifiées, qu'elles sont soumises à des audits et qu'elles sont contrôlées.

**La sénatrice Ross :** Utilisez-vous la liste du Conseil canadien pour l'entreprise autochtone plutôt que l'autre liste, pour laquelle le processus d'audit semble moins robuste?

**M. Jacobs :** Absolument. C'est une solution dirigée par les Autochtones. Le conseil d'administration est autochtone. Les membres autochtones déterminent ce qui est autochtone. L'approche repose sur des échanges directs avec les communautés. Les réalités régionales déterminent qui est inclus dans les discussions sur ce qui est considéré comme autochtone.

Certains aspects du Répertoire des entreprises autochtones sont remis en question pour ce qui est de savoir ce qui est considéré comme autochtone, et on a déjà assuré un suivi dans le passé. Les défis s'en viennent, et qui les relèvera, le gouvernement fédéral ou le Conseil canadien pour le commerce international?

Il y a un organisme qui est prêt à le faire et qui a... Les mécanismes sont là, et on a un marché. On a tout ce dont on a besoin, alors on est heureux de répondre à toute autre question à ce sujet.

Si vous voulez plus de détails ou d'information, notre équipe est impatiente de pouvoir remettre tout ça entre les mains des Autochtones. Merci. *Meegwetch.*

**Le président :** Chers collègues, notre temps est écoulé. Nous en sommes à la fin de la séance pour ce groupe de témoins. Je tiens à remercier M. Jacobs, M. Mueller et M. Byers d'avoir pris le temps de nous parler aujourd'hui. Nous vous sommes très reconnaissants de votre contribution et du temps que vous avez pris pour nous faire part de vos connaissances.

Monsieur Byers, je pense que vous allez fournir des informations additionnelles au comité. Nous vous en sommes très reconnaissants, et il en va de même pour vous, monsieur Jacobs, si vous le pouvez, des informations additionnelles seraient appréciées.

Pour ceux qui se joignent à nous en direct, nous nous réunissons aujourd'hui pour entendre des témoins dans le cadre de notre étude sur l'approvisionnement en matière de défense dans le contexte de l'engagement du Canada à augmenter les dépenses pour la défense.

For this panel we are pleased to welcome, by video conference, from SAP, David Lincourt, Chief Expert, Global Defense and Security, Industries and Customer Advisory; and Ryan Wires, Managing Partner, Federal Government of Canada. Thank you for joining us today.

We will begin by inviting you to provide opening remarks to be followed by questions from our committee members. You will each have five minutes for opening remarks.

I understand, Dr. Wires, you're making the opening comments on behalf of your group, so please, when you're ready, you're welcome to do so.

**Ryan Wires, Managing Partner, Federal Government of Canada, SAP:** Thank you, chair, and honourable senators for the opportunity to appear today. My name is Ryan Wires, and I'm the managing partner for the Government of Canada at SAP Canada Inc.

My remarks today will focus on one core idea: that Canada can both strengthen stewardship of public funds while also moving faster to deliver the capabilities our Armed Forces need by modernizing defence procurement with standardized and secure digital platforms.

SAP is an enterprise application software company supporting organizations to run integrated, AI-enabled business processes in the cloud.

SAP was incorporated in Canada more than 35 years ago as a wholly owned subsidiary of SAP SE, a German-based company. We employ roughly over 3,200 people, of which over 80% are focused on research and development in our SAP Canadian labs.

In the defence and security domain, our applications go beyond enterprise resource management; they can support readiness and operational enablement across strategic management, military force generation deployment, capability planning and weapon platform life-cycle management. These solutions, at varying degrees, are used by over 40% of the world's militaries, 70% of NATO allies and all Five Eyes countries.

I am joined today by my colleague, David Lincourt, who is a chief expert in our Global Cross-Defence Industry Unit, and although we are both Canadian, we are pleased to join you virtually from Philadelphia, where we are attending the fifty-fourth, biannual SAP Defence Interest Group Conference.

Pour ce groupe de témoins, nous avons le plaisir d'accueillir par vidéoconférence, David Lincourt, expert principal, Défense et sécurité mondiale, Industrie et services-conseils, et Ryan Wires, associé directeur, gouvernement fédéral du Canada. Merci de vous joindre à nous aujourd'hui.

Nous allons commencer par vous inviter à faire une déclaration liminaire, après quoi les membres du comité vous poseront des questions. Vous disposerez chacun de cinq minutes pour faire votre déclaration liminaire.

Je crois comprendre, monsieur Wires, que vous ferez la déclaration liminaire au nom de votre groupe, alors si vous êtes prêt, allez-y.

**Ryan Wires, associé directeur, gouvernement fédéral du Canada, SAP :** Merci, monsieur le président et honorables sénateurs, de me donner cette occasion de comparaître aujourd'hui. Je m'appelle Ryan Wires et je suis associé directeur pour le gouvernement du Canada à SAP Canada Inc.

Mes observations porteront sur une idée fondamentale, à savoir que le Canada peut à la fois renforcer sa gestion des fonds publics et agir plus rapidement pour fournir les capacités dont nos forces armées ont besoin en modernisant ses processus d'approvisionnement en matière de défense au moyen de plateformes numériques normalisées et sécurisées.

SAP est une entreprise de logiciels d'affaires qui aide les organisations à gérer des processus opérationnels intégrés assistés par intelligence artificielle dans le nuage.

SAP a été constituée en société au Canada il y a plus de 35 ans en tant que filiale en propriété exclusive de SAP SE, une entreprise allemande. Nous employons un peu plus de 3 200 personnes, dont plus de 80 % se consacrent à la recherche et au développement dans nos laboratoires SAP au Canada.

Dans le domaine de la défense et de la sécurité, nos applications permettent de faire plus que simplement gérer les ressources des entreprises, elles peuvent appuyer la préparation et le développement des capacités opérationnelles requises pour la gestion stratégique, le développement d'une force militaire déployable, la planification des capacités et la gestion du cycle de vie des plateformes d'armes. Ces solutions sont utilisées à divers degrés par plus de 40 % des armées du monde, 70 % des alliés de l'OTAN et tous les pays du Groupe des cinq.

Je suis accompagné aujourd'hui de mon collègue, David Lincourt, expert principal de notre unité mondiale des industries de la défense. Même si nous sommes tous les deux Canadiens, nous sommes heureux de nous joindre à vous virtuellement depuis Philadelphie, où nous participons à la 54<sup>e</sup> conférence semestrielle du groupe d'intérêt de SAP pour le secteur de la défense.

This group is comprised of seventeen member nations and NATO, who meet to share their adoption successes and challenges, and to further guide SAP's road map for continuous innovation.

Canada faces a dual imperative: increase defence spending while demonstrating strong stewardship of public funds. Yet legacy procurement structures, with complex approvals, fragmented accountability and rigid compliance requirements, create systemic bottlenecks that slow the delivery of critical capabilities.

Efforts to prioritize made-in-Canada solutions add additional complexity, where procurement teams must balance industrial policy objectives with cost, capability and transparency expectations.

At the same time, geopolitical risks and accelerating technological changes compress timelines, making it harder to deploy allocated capital quickly and effectively. These same structural constraints also slow adoption of modern digital and cloud technologies, limiting the government's ability to modernize procurement and respond with the speed and agility required to meet the need.

The reality we often hear is that the organizations tasked with procurement execution do not have the resource capacity to simultaneously redesign processes and drive transformation while meeting increasing operational demands. In our view, the best path forward is to pair disciplined stewardship with digital execution that is fast, auditable and secure.

Three capabilities are particularly relevant and can be implemented in a pragmatic and phased way. First, standardizing on a common digital platform creates a single source of truth — from budget appropriation through solicitation and award, and across delivery and sustainment.

Role-based workflows and real-time reporting make it clear who owns what, where process bottlenecks exist and how funds map to capabilities and outcomes, while also providing overall spend visibility and evidence for probity.

Shared data models and dashboards can help align DND, PSPC, ISED, and the Treasury Board of Canada Secretariat on status, ownership and the critical path.

Ce groupe est composé de 17 pays membres et de l'OTAN, qui se réunissent pour partager leurs réussites et leurs défis en matière d'adoption et pour mieux orienter la feuille de route de SAP afin d'appuyer l'innovation continue.

Le Canada est confronté à un double impératif : augmenter les dépenses en matière de défense et assurer une solide gestion des fonds publics. Malheureusement, les anciennes structures d'approvisionnement, avec leurs processus d'approbation complexes, leur reddition de comptes fragmentée et leurs exigences de conformité rigides, créent des goulots d'étranglement systémiques qui ralentissent le développement de capacités essentielles.

Les efforts visant à donner la priorité aux solutions canadiennes ajoutent à la complexité, car les équipes d'approvisionnement doivent trouver un équilibre entre les objectifs de la politique industrielle et les attentes en matière de coûts, de capacité et de transparence.

En outre, les risques géopolitiques et le rythme accéléré des changements technologiques compriment les délais, ce qui fait qu'il est plus difficile d'engager rapidement et efficacement les capitaux alloués. Ces mêmes contraintes structurelles ralentissent également l'adoption de technologies numériques et infonuagiques modernes, ce qui limite la capacité du gouvernement de moderniser ses processus d'approvisionnement et d'agir rapidement, avec toute l'agilité requise pour répondre aux besoins.

On nous dit souvent que, dans la pratique, les organisations chargées d'exécuter les processus d'approvisionnement n'ont pas les ressources nécessaires pour restructurer les processus et induire une transformation tout en répondant à la demande opérationnelle croissante. À notre avis, la meilleure voie à suivre est de combiner une gestion disciplinée et une exécution numérique rapide, vérifiable et sécurisée.

Trois capacités sont particulièrement pertinentes et peuvent être mises en œuvre de façon pragmatique et progressive. Premièrement, l'adoption d'une plateforme numérique commune crée une source unique d'informations fiables — de l'affectation des crédits budgétaires à l'exécution et au soutien, en passant par la sollicitation et l'attribution de marchés.

Des flux de travail axés sur les rôles et des rapports en temps réel permettent de déterminer clairement qui est responsable de quoi, où se situent les goulots d'étranglement dans les processus et comment les fonds se rattachent aux capacités et aux résultats, tout en offrant une visibilité globale des dépenses et des preuves de probité.

Des modèles de données et des tableaux de bord partagés peuvent aider le MDN, SPAC, ISDE et le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à s'aligner sur l'état d'avancement, la responsabilité et le chemin critique.

Data standardization also facilitates interoperability, not only across central government departments, as I mentioned, but also with NATO and Canada's allies.

Second, connecting sourcing, contracting, purchasing and payment reduces cycle times for compliant buys and makes it easier for small and medium enterprises to participate.

Modern capabilities, like guided buying, policy-as-code, automated approvals, e-invoicing and automated three-way matching provide benefits to both buyers and the supplier community.

Third, a connected-supplier-network approach would support defence industry vendor discovery onboarding and participation, helping Canadian suppliers engage faster with prequalification, risk profiles and standardized data.

Configurable rules and scoring models can codify Canadian content thresholds and Industrial and Technological Benefits Policy, or ITB obligations, as well as Indigenous procurement targets directly into solicitations, evaluations and contracts.

In closing, Canada is not alone in facing this new geopolitical reality. Middle powers are reshaping defence postures, and many are confronting the same procurement and modernization constraints. That gives Canada an opportunity to lead by rethinking defence procurement to be faster, more transparent and more digitally enabled, while still meeting the highest standards of oversight.

Initiatives within National Defence, like DEFENCEX, signal an ambition to accelerate innovation and adoption, and we see strong potential to connect that ambition to execution with the pace the moment demands.

In closing, the goal is straightforward: to deliver capability to the Canadian Armed Forces at the speed of need with transparency that earns trust. With common platforms, common data standards and governed cloud choices, Canada can reduce friction, expand supplier participation and translate these investments into readiness faster and with stronger oversight.

La normalisation des données facilite également l'interopérabilité, non seulement entre les ministères du gouvernement central, comme je l'ai mentionné, mais aussi avec l'OTAN et les alliés du Canada.

Deuxièmement, relier la sélection des fournisseurs, la passation de marchés, les achats et les paiements réduit la durée des cycles pour les acquisitions conformes et facilite la participation des petites et moyennes entreprises.

Des capacités modernes telles que l'achat guidé, la politique sous forme de code, les approbations automatisées, la facturation électronique et le triple rapprochement automatisé offrent des avantages tant aux acheteurs qu'à la communauté des fournisseurs.

Troisièmement, une approche fondée sur un réseau de fournisseurs connectés faciliterait la découverte, l'intégration et la participation des fournisseurs de l'industrie de la défense, en aidant les fournisseurs canadiens à s'engager plus rapidement grâce à la préqualification, aux profils de risque et à des données standardisées.

Des règles configurables et des modèles de notation peuvent codifier les seuils de contenu canadien et les obligations en matière de retombées industrielles et technologiques, ou RIT, ainsi que les objectifs d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones, directement dans les appels d'offres, les évaluations et les contrats.

En conclusion, le Canada n'est pas le seul à faire face à cette nouvelle réalité géopolitique. Les puissances intermédiaires redéfinissent leurs postures de défense, et beaucoup sont confrontées aux mêmes contraintes en matière d'approvisionnement et de modernisation. Cela donne au Canada l'occasion de montrer la voie, en repensant la stratégie d'approvisionnement en matière de défense pour la rendre plus rapide, plus transparente et davantage axée sur le numérique, tout en respectant les normes de surveillance les plus élevées.

Des initiatives au sein du ministère de la Défense nationale, comme DÉFENSEx, témoignent d'une ambition d'accélérer l'innovation et l'adoption, et nous voyons un fort potentiel pour lier cette ambition à la mise en œuvre au rythme des exigences du moment.

En conclusion, l'objectif est simple : fournir des capacités aux Forces armées canadiennes à mesure que les besoins se font sentir, avec une transparence qui inspire confiance. Grâce à des plateformes communes, à des normes de données communes et à des choix infonuagiques encadrés, le Canada peut réduire les frictions, accroître la participation des fournisseurs et transformer plus rapidement ces investissements en capacité opérationnelle, tout en renforçant la surveillance.

I'd like to thank you again for the opportunity to speak today, as we welcome the chance to support this committee's work. We are happy to answer any questions that you may have. Thank you.

**The Chair:** Thank you, Mr. Wires. We will now proceed to questions. Mr. Lincourt and Mr. Wires will be with us until 6:10.

We will allow time for each member to ask their questions. Four minutes will be allotted for each question, including the answer, as always. I ask that you keep your question succinct and identify the person you are asking the question to.

Thank you for being here.

Our first question will go to our Deputy Chair, Senator Al Zaibak.

**Senator Al Zaibak:** I yield my time to my colleagues.

**Senator Cardozo:** I take, Mr. Wires, your comment at the end about delivering at the speed of need. I am thinking about the comments that were made in the previous panel.

Did you get a chance to hear the previous panel, by any chance?

**Mr. Wires:** I did, indeed. I certainly enjoyed the discussion, thank you.

**Senator Cardozo:** Indeed. Professor Byers was, somewhat, saying the opposite.

What he was suggesting were three steps: ensuring that Trump is satisfied with what we're doing, that we are becoming more sovereign, and ensuring that we deal with defence procurement needs. In a sense, that last piece that you are saying is the driving piece in what he was saying is third, but we seem to be doing it the other way around.

I would suggest to you that it's hard to say what the need is, given there is very real political pressure on us coming from President Trump and NATO to spend and spend fast.

The other point that Professor Byers made, which we have heard a lot before, is that our boats are rusted, our troops are not being paid enough — and we are dealing with that a bit better — and a lot of our equipment is old.

Je vous remercie encore une fois de m'avoir donné l'occasion de prendre la parole aujourd'hui; nous sommes heureux de pouvoir appuyer les travaux de ce comité. Nous répondrons à vos questions avec plaisir. Merci.

**Le président :** Merci, monsieur Wires. Nous allons maintenant passer aux questions. M. Lincourt et M. Wires seront avec nous jusqu'à 18 h 10.

Nous laisserons à chaque sénateur le temps de poser ses questions. Comme d'habitude, quatre minutes seront allouées à chaque question, réponse comprise. Je vous demande de formuler votre question de manière concise et de préciser à qui elle s'adresse.

Je vous remercie d'être avec nous.

C'est le sénateur Al Zaibak, notre vice-président, qui va poser la première question.

**Le sénateur Al Zaibak :** Je cède mon temps de parole à mes collègues.

**Le sénateur Cardozo :** Monsieur Wires, vous avez fait allusion, à la fin de votre déclaration, au fait de fournir des capacités à mesure que les besoins se font sentir. Je pense aux observations qui ont été formulées dans le groupe de témoins précédent.

Avez-vous eu l'occasion d'entendre les témoignages précédents?

**M. Wires :** Oui, tout à fait. J'ai beaucoup apprécié la discussion, merci.

**Le sénateur Cardozo :** En effet. M. Byers disait en quelque sorte le contraire.

Il proposait trois étapes : nous assurer que Trump est satisfait de ce que nous faisons, que nous devenons plus autonomes, et veiller à répondre aux besoins en matière d'approvisionnement de défense. En un sens, le dernier élément dont vous parlez est l'élément moteur de ce qu'il disait être le troisième, mais il semble que nous fassions l'inverse.

Je dois dire qu'il est difficile de déterminer quels sont les besoins, étant donné la pression politique très réelle que nous subissons de la part du président Trump et de l'OTAN pour dépenser, et dépenser rapidement.

L'autre argument soulevé par le professeur Byers, que nous avons déjà beaucoup entendu, c'est que nos navires sont rouillés, que nos militaires ne sont pas assez payés — mais nous gérons cela un peu mieux — et qu'une bonne partie de notre équipement est vétuste.

What would you say is the need when we can't go too far off the fact that we have this enormous pressure on us? Isn't that part of the need is to do stuff fast?

**Mr. Wires:** Let me begin the response, and then I'll ask my colleague, David Lincourt, to provide his perspective from a global defence standpoint.

When we look at procurement and the complexity of procurement and the timeliness of procurement, the expectations, of course, that come with increasing spending, but it still needs to go through the process and execution of procurement.

One of the comments that Michael Byers had mentioned is around focusing on the needs of today because there are clearly needs that need to be executed from a source of supply, from a source of readiness standpoint, while you're still contemplating the broader strategic goals of tomorrow.

I certainly understand those comments because we are not, ourselves, specifically involved in large defence capital equipment projects. But from a technology solution perspective, where we are focusing on is simplifying day-to-day operational procurement and providing automation wherever possible in order to free up capacity to focus on those types of strategic procurements, understand and assess that need further, and ensure that you're putting the appropriate procurement mechanisms in order to source and supply that.

**David Lincourt, Chief Expert, Global Defense and Security, Industries and Customer Advisory, SAP:** Thank you for the question. It's the speed of need and the speed of innovation that needs to work in conjunction with each other.

A few years ago, nobody was talking about AI, so the requirements did not include any artificial intelligence aspects in those documents, which means that now the need is there, and industry — like us — is capable of meeting that need, but because the requirements and the procurements were made without that, you need to re-compete, rather than go to your providers already. It's to the point of standardization.

Start with what you have, expand as a first choice, and if it can't meet that need, then go somewhere else, rather than go shop around. And that takes time.

You could shorten the procurement process by standardization. Standardization platform, you go first, as DND needs to innovate, we also innovate, so why not go to those first rather than just shop around?

**Senator Cardozo:** Thank you.

Selon vous, quels sont nos besoins, en tenant évidemment compte du fait que nous subissons cette énorme pression? Une partie de ces besoins ne consiste-t-elle pas à agir rapidement?

**M. Wires :** Je vais d'abord répondre, puis je demanderai à mon collègue, David Lincourt, de nous faire part de son point de vue sur le plan de la défense mondiale.

En ce qui concerne l'approvisionnement, la complexité d'approvisionnement et les délais d'approvisionnement, même s'il y a des attentes relativement à l'augmentation des dépenses, il faut tout de même suivre le processus et les phases d'exécution.

L'une des remarques formulées par Michael Byers portait sur la nécessité de se concentrer sur les besoins d'aujourd'hui, car il existe manifestement des besoins qui doivent être satisfaits du point de vue de l'approvisionnement et de la préparation opérationnelle, tout en continuant à réfléchir aux objectifs stratégiques élargis de demain.

Je comprends tout à fait ces remarques, car nous ne participons pas nous-mêmes à de grands projets d'équipement en matière de défense. Toutefois, du point de vue des solutions technologiques, nous nous concentrons sur la simplification de l'approvisionnement opérationnel quotidien et sur l'automatisation partout où c'est possible, afin de libérer des capacités pour se concentrer sur ce type d'achats stratégiques, de mieux comprendre et évaluer ces besoins, et de veiller à mettre en place les mécanismes d'approvisionnement appropriés.

**David Lincourt, expert principal, Défense et sécurité mondiale, Industrie et services-conseils, SAP :** Merci pour cette question. Ce sont le rythme auquel les besoins se font sentir et le rythme de l'innovation qui doivent aller de pair.

Il y a quelques années, personne ne parlait d'intelligence artificielle; les cahiers des charges ne comportaient aucun aspect lié à l'intelligence artificielle. Cela signifie qu'aujourd'hui, le besoin est là, et que l'industrie — comme nous — est capable d'y répondre, mais comme les cahiers des charges et les marchés publics ont été établis sans tenir compte de cela, il faut relancer un appel d'offres, plutôt que de s'adresser directement aux fournisseurs. C'est une question de normalisation.

Il faut commencer par ce qu'on a, développer en premier lieu, et si cela ne suffit pas à répondre au besoin, alors tournez-vous vers d'autres solutions, plutôt que de recommencer le processus, ce qui prend du temps.

Vous pourriez raccourcir le processus d'approvisionnement grâce à la normalisation. Une plateforme de normalisation, pour commencer; puisque le MDN doit innover, nous innovons aussi, alors pourquoi ne pas se tourner vers ces fournisseurs en premier lieu plutôt que de simplement faire le tour du marché?

**Le sénateur Cardozo :** Merci.

[Translation]

**Senator Carignan:** I'm going to stay on the topic of AI. This isn't a trick question. I follow SAP's stock. I don't own any, but I keep track of it, as I do other stocks in the sector.

Right now, fears around advancing AI and the impact it could have on your industry and your company in particular are really affecting your stock price. It's rather shocking, considering how tough the market is on certain software titles, and yours is feeling quite the impact.

You talked about this, but I'd like more clarification. What is the right way to manage AI or technological advancements in procurement?

We're talking about AI in your case, because I believe it affects your product, positively or negatively. I think it's starting to have a positive impact. Earlier, we talked about other technological advancements, including drones. Since underwater and aerial drones can now meet some of our surveillance requirements, do we need the same number of jets and submarines?

No matter how fast the procurement process moves, technology moves even faster. Think about how long it took before and the delays. Now, we're trying to get better and buy equipment faster, but even if we do that, the technology still moves faster.

I'd like you to give us a piece of advice that we could include in a report to the government. How should procurement take into account the extremely fast pace of technological change and the impact on our equipment needs?

**Mr. Lincourt:** If I may, I'd like to answer your question with my colleague. The idea is to support experimentation, to have a way for people to get a feel for and taste of the technology in their field within a secure space.

I'll give you an example. Our military clients around the world meet regularly to test developments in the field of AI. We met in Oslo in January and are planning to meet again in June, in our labs in Montreal. People bring their case studies and data, and we provide the infrastructure for them to test things out. They don't have to pay. They conduct trials. Different colleagues in the field and different countries share findings. They are allies. They take those results back home with them, knowing how the technology can be used to meet their needs more quickly. They can show those results to their chain of command or leadership.

[Français]

**Le sénateur Carignan :** Je vais continuer sous cet angle de l'intelligence artificielle. Je ne veux pas vous piéger. SAP est un titre que je suis. Je ne le possède pas, mais je le suis comme d'autres titres dans le milieu.

Votre titre est particulièrement frappé actuellement par la crainte de l'avancement de l'intelligence artificielle, par comment cela peut affecter votre industrie et votre entreprise en particulier. C'est assez choquant comme le marché est sévère avec certains titres de logiciel. Vous en êtes un qui est pas mal frappé.

Vous l'avez déjà abordé, mais j'aimerais que l'on soit plus précis. Comment doit-on gérer l'intelligence artificielle ou les changements technologiques dans l'acquisition?

On parle de l'intelligence artificielle dans votre cas, parce que je pense que cela a un impact sur votre produit, positif ou négatif. Je crois que c'est en train de devenir positif. Il y a d'autres changements technologiques aussi dont on a parlé avant, dont les drones, notamment. Est-ce qu'on a besoin du même nombre de jets ou de sous-marins, puisqu'il existe maintenant des drones sous-marins et aériens qui peuvent faire une partie de la surveillance?

Dans le processus d'acquisition, on a beau aller vite, mais la technologie avance encore plus vite. Imaginez le temps que cela prenait avant, et on était en retard. Maintenant, on essaie de s'améliorer, d'acheter plus vite, mais même en achetant plus vite, la technologie avance encore plus vite.

Pouvez-vous nous donner un conseil que l'on pourrait mettre dans un rapport au gouvernement sur comment tenir compte, lors de l'approvisionnement, des changements technologiques extrêmement rapides dans nos besoins?

**M. Lincourt :** Si je peux me permettre de répondre à la question avec mon collègue, l'idée est l'expérimentation, de donner une façon aux gens de toucher, de goûter la technologie dans leur domaine dans un endroit qui est sécuritaire.

Je vais vous donner un exemple. Nos clients militaires autour du monde se rencontrent souvent pour expérimenter dans le domaine de l'intelligence artificielle. On s'est rencontrés à Oslo en janvier. On planifie se rencontrer de nouveau en juin, à Montréal, à nos laboratoires. Les gens apportent leurs cas d'étude, leurs données, et on fournit l'infrastructure pour qu'ils puissent expérimenter. Ils n'ont pas besoin de payer. Ils font des essais. Les différents collègues et les différentes nations se partagent les résultats. Ce sont des alliés. Ils peuvent retourner chez eux avec des résultats sur la manière dont on peut utiliser et satisfaire aux demandes de façon plus rapide. Ils peuvent montrer ces résultats à la chaîne de commandement ou à la gestion.

We provide opportunities for fast experimentation, unhindered trials, all so that people can do those kinds of experiments.

**Senator Carignan:** I'm sure you're familiar with SOF Week in Tampa. Do you attend that conference? Do you know it well? Can you tell us about it? We were supposed to have another witness whom I was going to ask about this. I think it's interesting how SOF Week works, so can you tell us about it?

**Mr. Lincourt:** Personally, I'm not familiar with that event. That doesn't mean others in our company couldn't answer your question.

[English]

Mr. Wires, do you know the answer?

**Mr. Wires:** No, I'm not aware of that particular event. Certainly, in Canada, from an AI conference standpoint, our labs in Montreal participate as part of Canada's AI participation in conferences. I'm not certain of that particular one.

[Translation]

**Mr. Lincourt:** I suggest we get back to you with a proper answer, with the help of my colleagues who are not here. We can get back to you with an answer to your question, if that's okay.

**Senator Carignan:** It's a place where industry and military meet, where industry players put their services on offer, and the purchase orders come in pretty quickly. The event takes place in Tampa Bay, and, as I understand the process, it gives purchasers an agile way of addressing their procurement needs. I wanted to see whether you were part of that.

Thank you.

[English]

**Senator Kutcher:** Thank you for being with us today. I have one question that has three parts. I will read the whole thing, and then you can comment on the parts.

The culture of our procurement process has not served Canadians well. I think that's pretty clear to all of us. First part, what has to change within that culture to allow us to be more efficient, timely and on target? Second part, what does the new Defence Investment Agency, or DIA, have to do to make sure it doesn't get caught up in that culture? Third part, you have made three suggestions, Mr. Wires, about the kind of technology you have that could be used to improve the procurement process. With whom, besides this committee, are you sharing that information?

Alors, on propose une expérimentation rapide, des essais sans mettre des bâtons dans les roues, tout cela afin que les gens puissent faire ce genre d'expérience.

**Le sénateur Carignan :** Vous connaissez sans doute la SOF Week à Tampa. Est-ce que c'est une conférence à laquelle vous assistez, que vous connaissez bien? Pouvez-vous nous en parler? Il y a un témoin qui aurait dû être avec nous et à qui j'aurais pu poser la question. Je trouve intéressante la question sur le fonctionnement de la SOF Week. Pouvez-vous nous en parler?

**M. Lincourt :** Je ne connais pas personnellement cette rencontre. Cela ne veut pas dire qu'il n'y a pas des collègues de chez nous qui peuvent répondre à la question.

[Traduction]

Monsieur Wires, connaissez-vous la réponse?

**M. Wires :** Non, je ne suis pas au courant de cet événement en particulier. Il est certain que nos laboratoires de Montréal participent aux conférences sur l'intelligence artificielle au Canada, mais je ne suis pas certain pour celle-ci en particulier.

[Français]

**M. Lincourt :** Je propose que l'on réponde à la question d'une bonne façon avec l'aide de mes collègues qui sont ailleurs. Nous vous fournirons une réponse à votre question, si vous permettez.

**Le sénateur Carignan :** C'est un endroit où l'industrie rencontre le militaire, elle propose des services, et les bons de commande sont complétés assez rapidement. Cela permet d'être extrêmement agile dans l'acquisition. C'est ma compréhension de ce processus et de cet événement à Tampa Bay. Je voulais voir si on en fait partie.

Merci.

[Traduction]

**Le sénateur Kutcher :** Je vous remercie de votre présence aujourd'hui. J'ai une question qui comporte trois parties. Je vais la lire en entier, et vous pourrez ensuite répondre à chaque partie.

La culture de notre processus d'approvisionnement ne sert pas bien les Canadiens. Je pense que c'est assez clair pour nous tous. Première partie : qu'est-ce qui doit changer dans cette culture pour nous permettre d'être plus efficaces, plus rapides et plus précis? Deuxième partie : que doit faire la nouvelle Agence de l'investissement pour la défense, ou AID, pour ne pas se laisser entraîner dans cette culture? Troisième partie : vous avez formulé trois suggestions, monsieur Wires, concernant le type de technologie dont vous disposez et qui pourrait être utilisée pour améliorer le processus d'approvisionnement. À qui, outre ce comité, communiquez-vous cette information?

**Mr. Wires:** Thank you very much for the question. I will try to address each question in order. Culture is certainly very significant. One of the greatest constants in life is change, although change can be one of the hardest things to take on, especially from a cultural perspective.

If I were to look at it from a procurement perspective, one of the key aspects is to build the capacity and capability from a strategic procurement standpoint, by elevating the role of procurement, by leveraging technology to simplify the process standpoints, to provide that auditability and control on it. Then you can free up the capacity to focus on the strategic part. To that end, we have always provided our comments back to the government on embracing and participating with industry. One of the natural reflections of procurement, given that it needs to have probity, is to withdraw itself from industry, to protect itself and create a gap between themselves and industry. In my view, that's an area where the government could benefit from taking an active and participating role to engage with industry, to understand how technology is changing, to understand that technology, to understand how different businesses are going to market and to then bring that awareness back into their organizations in order to set different strategic objectives from a procurement standpoint.

In terms of the DIA, I have not had any direct involvement with DIA. I would be remiss to comment on how they will be transforming their organization from a cultural perspective, but certainly those comments would apply.

We certainly brought this perspective to Shared Services Canada and Public Services and Procurement Canada, as well as to the Treasury Board of Canada Secretariat, in previous years in terms of our position on procurement modernization from a technology perspective.

**Mr. Lincourt:** If I may, we also brought the majority of these points to the parliamentary committee on defence and defence procurement a couple of years ago, where I testified with one of my colleagues. This should not be new to the parliamentarians and hopefully not to you.

**The Chair:** Thank you.

**Senator White:** Thank you for the presentation. This will be a more general question because I really need to understand the key characteristics of a viable, profitable, domestic defence industry. I need to understand that. Based off of that answer, what is Canada doing right with this new defence strategy, and what needs more work?

**M. Wires :** Merci beaucoup pour cette question. Je vais essayer de répondre à chaque partie dans l'ordre. La culture est certainement très importante. L'une des plus grandes constantes de la vie est le changement, même si le changement peut être l'une des choses les plus difficiles à accepter, en particulier du point de vue de la culture.

Sur le plan de l'approvisionnement, l'un des aspects clés consiste à renforcer les capacités et les compétences d'un point de vue stratégique, en rehaussant le rôle de l'approvisionnement, en tirant parti de la technologie pour simplifier les processus, afin d'assurer la traçabilité et le contrôle de ceux-ci. On peut alors libérer des capacités pour se concentrer sur la partie stratégique. À cette fin, nous avons toujours fait part de nos commentaires au gouvernement sur la nécessité d'adopter une approche collaborative et de s'impliquer auprès de l'industrie. L'une des réactions naturelles en matière d'approvisionnement, étant donné qu'on doit faire preuve d'intégrité, c'est de se retirer de l'industrie, de se protéger et de créer une distance avec l'industrie. À mon avis, c'est un domaine où le gouvernement aurait tout intérêt à jouer un rôle actif et participatif pour dialoguer avec le secteur privé, comprendre comment la technologie évolue, maîtriser cette technologie, comprendre comment les différentes entreprises se positionnent sur le marché, puis communiquer cette information à ses propres organisations afin d'établir des objectifs stratégiques différents du point de vue de l'approvisionnement.

En ce qui concerne l'Agence de l'investissement pour la défense, je n'ai eu aucune relation directe avec elle. Il serait imprudent de ma part de commenter la manière dont elle va transformer son organisation du point de vue de la culture, mais ces remarques s'appliqueraient certainement.

Nous avons certes fait part de ce point de vue à Services partagés Canada et à Services publics et Approvisionnement Canada, ainsi qu'au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, au cours des dernières années, en ce qui concerne notre position sur la modernisation des marchés publics d'un point de vue technologique.

**M. Lincourt :** Si je peux me permettre, nous avons également présenté la plupart de ces points au comité parlementaire de la défense et de l'approvisionnement de défense il y a quelques années, où j'ai témoigné avec l'un de mes collègues. Cela ne devrait pas être nouveau pour les parlementaires et, je l'espère, pour vous non plus.

**Le président :** Merci.

**La sénatrice White :** Merci pour votre exposé. Ma question sera d'ordre plus général, car j'ai vraiment besoin de comprendre les caractéristiques clés d'une industrie nationale de la défense viable et rentable. J'ai besoin de comprendre cela. À la lumière de cette réponse, qu'est-ce que le Canada fait de bien avec cette nouvelle stratégie de défense, et qu'est-ce qui nécessite davantage de travail?

**Mr. Wires:** I appreciate the question, but I'm not certain that I'm in a strong position to make particular comments on that.

Mr. Lincourt, I will seek your guidance from a more defence-specific perspective and from a global perspective.

**Mr. Lincourt:** Globally, most other nations or a lot of other nations are in similar situations. Prime Minister Carney said that very eloquently when he was in Davos. So it goes back to first principles. The professor kind of tied that up. You need to be able to deliver. The Department of National Defence and the Canadian Armed Forces need to deliver certain capabilities in a certain time frame at a certain location in order to meet the government's objectives.

Our role as a business system is to provide information to those decision makers so they can make readiness-based decisions and evaluate alternatives and options.

I learned this early in my military career. I'm an ex-military member; I served 20 years in the Canadian Armed Forces. I have always been told that the quality of your decision is based on the quality of your options. Those are the kinds of things that we need to put in the hands of decision makers at all levels, be it a corporal, a sergeant, a civil servant, a general or an assistant deputy minister.

All that to say, you need to be able to make those readiness-based decisions but not at any cost. You need to understand the impact from a cost perspective when those particular decisions are made, in order to make sure you are spending people's money in a wise way. In essence, it goes back to what is needed: What do you think you will need in the future? How can you innovate quickly in order to keep up with the adversary's capabilities but also take advantage of the investment by industry to innovate as well? That's our general position here in Canada and elsewhere around the world.

**Senator White:** Thank you, and thank you for your service.

**Senator Hay:** Thanks to both of you for such interesting testimony.

I need a bit of clarity and more detail. I recall you saying, Mr. Wires, that what is required is the digitization on a common platform around procurement. So who builds it? Who owns it? It is likely steeped in AI, as you envision it, if I have this right. Then my follow-up questions will be around what kind of data

**M. Wires :** Je vous remercie de la question, mais je ne suis pas certain d'être bien placé pour faire des commentaires à ce sujet.

Monsieur Lincourt, je vais solliciter votre avis d'un point de vue plus propre à la défense et d'un point de vue global.

**M. Lincourt :** À l'échelle mondiale, la plupart des autres pays, ou du moins beaucoup d'entre eux, se trouvent dans des situations similaires. Le premier ministre Carney l'a très bien exprimé lorsqu'il était à Davos. Cela nous ramène donc aux principes fondamentaux. Le professeur a en quelque sorte résumé cela. Il faut être capable de tenir ses engagements. Le ministère de la Défense nationale et les Forces armées canadiennes doivent fournir certaines capacités dans un délai donné et à un endroit précis afin d'atteindre les objectifs du gouvernement.

Le rôle de notre système opérationnel est de fournir des informations à ces décideurs afin qu'ils puissent prendre des décisions selon la disponibilité opérationnelle et évaluer les solutions de rechange et les options.

J'ai appris cela très tôt dans ma carrière militaire. Je suis un ancien militaire; j'ai servi pendant 20 ans dans les Forces armées canadiennes. On m'a toujours dit que la qualité de sa décision dépend de la qualité de ses options. C'est le genre de choses que nous devons mettre entre les mains des décideurs à tous les niveaux, qu'il s'agisse d'un caporal, d'un sergent, d'un fonctionnaire, d'un général ou d'un sous-ministre adjoint.

Tout cela pour dire qu'il faut être capable de prendre ces décisions fondées sur la préparation, mais pas à n'importe quel prix. Il faut comprendre les répercussions financières de ces décisions particulières, afin de s'assurer que l'argent des contribuables est dépensé à bon escient. En substance, cela revient à la question de savoir ce qui est nécessaire : de quoi pensez-vous avoir besoin dans l'avenir? Comment innover rapidement afin de suivre le rythme des capacités de l'adversaire, tout en tirant parti des investissements de l'industrie pour innover également? Telle est notre position générale ici, au Canada, et ailleurs dans le monde.

**La sénatrice White :** Je vous remercie pour votre réponse, et merci également pour votre service.

**La sénatrice Hay :** Je vous remercie tous les deux de vos témoignages très intéressants.

J'ai besoin de clarifier et de préciser quelques points. Je me souviens que vous avez dit, monsieur Wires, que ce qu'il faut, c'est une plateforme numérique commune pour l'approvisionnement. Alors, qui développera cette plateforme? Qui en sera le propriétaire? Elle reposera probablement sur

is in that platform. Where is it stored? How does that data travel? Where is the data sovereignty for Canada in there around security and safety? If you can just answer that, that would be awesome.

**Mr. Wires:** Indeed, I will certainly do my best. I appreciate the question. Certainly, Mr. Lincourt, you can provide perspective from the defence perspective because it is a very fair question from a technology standpoint.

Let me first address the platform aspect. In many cases in the past, from a legacy acquisition of technology, the government went through a process to select unique components in order to address one part of an overall, end-to-end process. At SAP, we are very proud to have a significant legacy with the Government of Canada around financial and materiel management solutions. Some of those aspects have been expanded from a procurement standpoint as well. But when you think of an end-to-end procurement process, it involves everything from first determining your needs, developing your requirements, and turning those into a solicitation of some variety. Then going out and competing for that, awarding a contract, receiving invoices, and paying your suppliers. So, from “procure to pay” and, of course, from “source to contract.”

Having a common platform that underpins the entire end-to-end process. From a digitization standpoint, we now have technology that was not available a decade ago. The documents that are used to state the requirements then turn into an RFP. That’s a PDF that then is reviewed against solicitation responses to confirm compliance. That then turns into a contract to go and then amend. A common platform that stitches all of that together with a common data structure underpinning it then opens up the opportunity for technology such as AI to more seamlessly do those reviews of the initial requirements, the vendor responses and the ultimate contract terms, as well as to tie all those different components together.

We do so, certainly, in a modern and cloud-delivered way, as you would expect with a vendor such as SAP, that delivers solutions that underpin nations and defence forces, as well as the aerospace and defence industry because we have different cloud solutions, including sovereign solutions in Canada, to address particular needs.

Our feedback has always been — and it becomes a little complex here. This is a statement that I have said many times to customers — one of the greatest things about SAP is that we have a lot of options, and one of the greatest challenges about

l’intelligence artificielle, selon ce que vous envisagez, si j’ai bien compris. J’aimerais donc en savoir plus aussi sur le type de données qui se trouveront dans cette plateforme. Où sont-elles stockées? Comment ces données sont-elles transmises? Qui est responsable de la souveraineté du Canada pour la sécurité de ces données? Si vous pouviez répondre à ces questions, je vous en serais très reconnaissante.

**M. Wires :** Bien sûr, je vais certainement faire de mon mieux. Je vous remercie pour ces questions. Monsieur Lincourt, vous pourrez nous donner le point de vue de la défense, car c’est une question très pertinente sur le plan technologique.

Je vais commencer par la plateforme. Bien souvent, par le passé, quand le gouvernement voulait faire l’acquisition d’un outil technologique, il choisissait les composantes précises dont il avait besoin pour traiter un seul aspect sur l’ensemble d’un processus. Chez SAP, nous sommes très fiers d’offrir depuis longtemps des solutions de gestion des finances et du matériel au gouvernement du Canada. Certains de ces aspects ont également été élargis du point de vue de l’approvisionnement. Mais lorsque vous pensez à un processus d’approvisionnement de bout en bout, cela inclut tout : cerner les besoins, déterminer les exigences, puis élaborer un appel d’offres à partir de cela. L’appel d’offres est ensuite publié, on attribue un contrat, puis on reçoit des factures et on paie les fournisseurs. On parle donc d’une solution allant de l’approvisionnement au paiement et, bien sûr, de la source au contrat.

Nous parlons donc d’avoir une plateforme commune qui s’occupe de l’ensemble du processus de bout en bout. Pour ce qui est de la numérisation, nous disposons maintenant de technologies qui n’étaient pas disponibles il y a 10 ans. Les énoncés des exigences sont transformés en demandes de propositions. Il s’agit d’un document PDF qui est ensuite utilisé pour déterminer la conformité des propositions reçues. Un contrat est alors rédigé et prêt à être modifié. Avec une plateforme commune qui gère tout ce processus à partir d’une structure de données commune, on peut alors mettre à profit des technologies comme l’intelligence artificielle pour effectuer plus efficacement ces examens des exigences initiales, des réponses des fournisseurs et des modalités finales des contrats, ainsi que pour faire le pont entre toutes ces différentes composantes.

Tout cela est fait, bien sûr, dans un environnement moderne d’infonuagique, comme on s’y attendrait d’un fournisseur comme SAP qui offre des solutions qui soutiennent des États et leurs forces de défense, ainsi que des industries de l’aérospatiale et de la défense, car nous offrons différentes solutions infonuagiques, y compris des solutions souveraines au Canada, pour répondre aux besoins particuliers.

Ce que nous disons toujours — et cela devient un peu complexe ici, mais c’est quelque chose que je répète souvent à mes clients —, c’est que l’un des plus grands avantages avec SAP, c’est que nous avons beaucoup d’options, mais l’une des

SAP is that we have a lot of options. The reason we have those options is because it depends on what the needs and requirements are. We quite often need to consider commercial cloud services that have data residency in Canada that are still highly secure and performant but may not meet the stringent sovereignty requirements in terms of who is operating those systems or where the management is and what is called telemetry data, which is not customer data. It's the data about how the systems are running and being managed.

In many cases, those are elements that weren't taken into consideration when looking at cloud services three or four years ago with a desire to make it as open as possible for what the industry was bringing forward. Certainly, within the last six months to a year, we have had some enlightening discussions with the government in terms of the options, as well as in trying to help the government tell SAP what its requirements are from a cloud standpoint. Those are key questions that should be asked, especially considering cloud solutions in the defence context.

**Senator White:** Just a quick yes, no, maybe. Is Canada ready for this end-to-end common platform?

**Mr. Wires:** Maybe. I'd say yes to the degree that it needs to be ready for a transformation.

**Mr. Lincourt:** Do I have time to add a few comments to the question that was asked?

**The Chair:** Go ahead if you have a short answer.

**Mr. Lincourt:** Let me give you a very simple example. The RCMP needs tents to support a particular activity somewhere. Ask yourself: How does the RCMP ask the Department of National Defence for those tents? It is certainly not through a digital relationship with an order in their system that is received as an order in DND's system. It is done through non-digital relationships. That's what we're talking about. Whether it is government departments, allies or industry, the vast majority of digital relationships exist outside, the way it should be — through a hub of some sort, to allow the exchange of zeros and ones rather than emails, telephone calls or whatever. That is an example of what we mean.

**Senator M. Deacon:** Thank you to our guests for being here today. This procurement does keep us awake at night, and it is something that we are, I think, desperate to make better and

plus grandes difficultés avec SAP, c'est que nous avons beaucoup d'options. La raison pour laquelle nous avons toutes ces options est que tout dépend des besoins et des exigences. Souvent, nous devons envisager des services d'infonuagique commerciaux dont les données sont conservées au Canada et qui sont hautement sécurisés et performants, mais qui ne répondent peut-être pas aux exigences strictes en matière de souveraineté à l'égard de l'entreprise qui exploite ces systèmes ou de l'endroit où se trouvent les gestionnaires, sans oublier la question des données de télémétrie, qui ne sont pas la même chose que les données sur les clients, mais plutôt les données sur le fonctionnement et la gestion des systèmes.

Très souvent, ce sont des aspects dont on ne tenait pas compte lors de l'examen des solutions d'infonuagique il y a trois ou quatre ans, lorsque l'objectif était d'avoir un système aussi ouvert que possible par rapport à ce que l'industrie proposait. Il est certain qu'au cours des six à douze derniers mois, nous avons eu des discussions très instructives avec le gouvernement en ce qui concerne les options, et nous avons essayé de guider le gouvernement pour qu'il explique à SAP quels sont ses besoins par rapport aux services d'infonuagique. Ce sont des questions clés qui doivent être posées, surtout pour des solutions d'infonuagique dans le contexte de la défense.

**La sénatrice White :** Veuillez répondre rapidement par oui, non ou peut-être : le Canada est-il prêt pour cette plateforme commune de bout en bout?

**M. Wires :** Peut-être. Je dirais oui, dans la mesure où le pays doit être prêt pour une transformation.

**M. Lincourt :** Ai-je le temps d'ajouter quelques commentaires à la question qui vient d'être posée?

**Le président :** Oui, si vous pouvez répondre brièvement.

**M. Lincourt :** Je vais vous donner un exemple très simple. La GRC a besoin de tentes quelque part pour soutenir une activité quelconque. Posez-vous la question suivante : comment la GRC demande-t-elle au ministère de la Défense nationale de fournir ces tentes? Ce n'est certainement pas en commandant ces tentes dans leur système pour que la commande soit reçue numériquement dans le système du ministère de la Défense nationale. Cela se fait par l'entremise de relations non numériques. Voilà de quoi nous parlons. Qu'il s'agisse de ministères, d'alliés ou d'acteurs de l'industrie, la grande majorité des relations numériques se font de manière externe, comme il se doit — au moyen d'un système central qui échange des zéros et des uns, plutôt qu'au moyen de courriels, d'appels téléphoniques ou autres. C'est un exemple de ce que nous voulons dire.

**La sénatrice M. Deacon :** Merci à nos invités d'être ici aujourd'hui. Cet approvisionnement a de quoi nous empêcher de dormir la nuit, et je pense que nous cherchons désespérément

to do so from other angles. I will carry on with the technology conversation. We didn't rehearse this at all. I'm looking at drilling down a bit deeper on Canada's budding quantum sector.

We looked at Budget 2025, and there was \$224 million earmarked for quantum research and \$112 million for industry-oriented measures. We are having so many conversations on quantum and defence at this moment. This funding will flow under the new Defence Industrial Strategy. I'm in Waterloo. I know how anxious the industry has been to get this funding. It needs to both make their breakthroughs and attract and retain the top talent.

My question is: Do you think this funding is efficient and how big of a role do you see quantum and associated industries — we have talked about it already with AI this afternoon — playing in the reinvention of Canada's defence strategy? It is a bit of a niche question, but I know that SAP is investing in the sector, so I'm hoping that you will be able to give me some insight.

**Mr. Wires:** Thank you very much for the question. I would certainly like to follow up with an official response. This is not an area of any expertise on my side. I know that SAP, globally, is having a number of discussions and is focusing on this area, but I would like to follow that up with a written response if I may.

**Senator M. Deacon:** For both of you, I know that AI and quantum are the terms being used, sometimes even interchangeably for some, but it seems like quantum is a big part of where we can make some gains. As you are writing your report, if you could reflect on that comment and that assessment, that would be really helpful.

**Mr. Wires:** I absolutely will. Certainly, if I might, on the artificial intelligence standpoint, SAP's strategy has been to provide and connect within the ecosystem of AI large language model providers. I would note that SAP most recently has signed a significant strategic agreement and a memorandum of understanding with Cohere, given Cohere's unique capabilities from a sovereign standpoint. We've signed a global partnership with Cohere, and I can provide additional details on that as well because I'm more aware of our partnerships from an AI standpoint. I will add that, as well as our quantum perspective.

à l'améliorer et à adopter de nouvelles approches. Je vais poursuivre la conversation sur les technologies. Nous ne nous sommes pas du tout concertés. J'aimerais approfondir un peu plus la question du secteur quantique qui est en train de s'établir au Canada.

Dans le budget de 2025, on a prévu 224 millions de dollars pour la recherche quantique, et 112 millions de dollars pour des mesures axées sur cette industrie. Nous avons de nombreuses conversations sur les technologies quantiques et la défense en ce moment. Ce financement sera versé dans le cadre de la nouvelle Stratégie industrielle de défense du Canada. Je suis à Waterloo. Je sais à quel point l'industrie a hâte d'obtenir ce financement, car elle doit à la fois réaliser des percées et attirer et retenir les meilleurs talents.

Ma question est la suivante : que pensez-vous de l'efficacité de ce financement et quelle importance accordez-vous aux technologies quantiques et aux industries connexes — nous avons déjà abordé la question quand nous avons parlé de l'intelligence artificielle, cet après-midi — dans le renouvellement de la stratégie de défense du Canada? C'est une question un peu pointue, mais je sais que SAP investit dans le secteur, alors j'espère que vous pourrez m'offrir quelques réflexions à ce sujet.

**M. Wires :** Merci beaucoup de la question. J'aimerais y donner suite au moyen d'une réponse officielle, car ce n'est pas un de mes domaines d'expertise. Je sais qu'à l'échelle mondiale, SAP se concentre sur ce domaine et a des discussions à ce sujet, mais j'aimerais répondre à votre question par écrit, si vous me le permettez.

**La sénatrice M. Deacon :** Je m'adresse à vous deux. Je sais que l'intelligence artificielle et les technologies quantiques sont des termes que certains considèrent comme interchangeables, mais il semble que les technologies quantiques soient un aspect où nous pouvons réaliser des gains importants. Ce serait vraiment utile, au moment de rédiger votre rapport, si vous pouviez réfléchir à ce commentaire et à cette évaluation.

**M. Wires :** Certainement. Si je peux me permettre, pour ce qui est de l'intelligence artificielle, la stratégie de SAP consiste à fournir des services en se connectant à l'écosystème d'intelligence artificielle des fournisseurs de grands modèles de langage. Par ailleurs, SAP a récemment signé un accord stratégique important et un protocole d'entente avec Cohere, compte tenu des capacités uniques de cette entreprise sur le plan de la souveraineté. Nous avons signé un partenariat mondial avec Cohere, et je pourrai aussi vous fournir des détails supplémentaires à ce sujet, car je suis plus au fait de nos partenariats dans le domaine de l'intelligence artificielle. J'aborderai donc cet aspect en plus de la question des capacités quantiques.

**Senator M. Deacon:** Thank you so much.

I want to ask about this again because we probably have folks who are doing submissions who can't be here. When we look at the industry piece, we see the perception that a lot of great Canadian products and great Canadian work have not been embraced by Canada, and they have had to go elsewhere around the world. I'm wondering, from your perspective, do you have a sense if — when — we get this right — not if, but when — when Canada can really say that we're on the right track, we're respecting industry, we are really looking at this much better than we have in the past and we are streamlining processes? Do you have a sense — I might be dreaming — of when we may be able to step back and see that? We know, for equipment manufacturers, some of that will take years, but what about that culture and that mindset?

**Mr. Wires:** It is a great question. I'm not sure exactly how we would see that materialize. Certainly, when it comes to the ability to have probity within the execution of contracting, I think there are ways that we could look at key performance indicators, or KPIs, to see the number of additional new vendors that are doing business with the Government of Canada, especially ones that are Canadian companies. Those could certainly be some of the KPIs, as well as the number of new participants, the size of contracts and the engagements that they have had through procurement activities. I think there is probably a number of those types of KPIs that could determine whether we are effecting the outcomes that such a policy is looking to achieve.

[*Translation*]

**Senator Youance:** Thank you for the excellent information you're giving us.

I'm listening to the discussion, and the question that comes to mind is how Canada can retain effective control in implementing a system that uses AI. For instance, given what we've learned from recent conflicts where the use of AI has given way to concerns over potential abuse, what principle or governance mechanism should Canada prioritize to make sure effective control over data remains in human hands? Also, more broadly, what about Canada's responsibility in relation to the decisions it makes?

**Mr. Lincourt:** That's an incredibly important question.

The goal is to make sure that the department, people, the military play an active role, that decision making is not delegated

**La sénatrice M. Deacon :** Merci beaucoup.

J'aimerais poser une autre question à ce sujet, car il y a probablement des gens qui présentent des mémoires et qui ne peuvent pas être ici. Quand on regarde l'industrie, il y a une perception selon laquelle beaucoup d'excellents produits canadiens et de travail remarquable fait par des Canadiens n'ont pas été adoptés par le Canada, et ces gens ont dû aller voir à l'étranger. Je me demande si, selon vous — en fait, pas « si », mais « quand » —, selon vous, le Canada pourra vraiment dire que nous sommes sur la bonne voie, que nous respectons l'industrie, que nous approchons tout cela beaucoup mieux que par le passé et que nous simplifions les processus? Je suis peut-être en train de rêver, mais avez-vous une idée du moment où nous pourrions voir cela? Nous savons que pour les fabricants d'équipement, cela prendra des années, mais qu'en est-il de l'adoption d'une telle culture et d'une telle mentalité?

**M. Wires :** C'est une excellente question. Je ne sais pas exactement comment cela se concrétiserait. En ce qui concerne la capacité de faire preuve de probité dans l'exécution des contrats, je pense qu'il y a des moyens d'avoir des indicateurs de rendement clés, ou IRC, pour voir combien de nouveaux fournisseurs font affaire avec le gouvernement du Canada, notamment du côté des entreprises canadiennes. Cela pourrait certainement faire partie des IRC à suivre. On pourrait aussi regarder le nombre de nouveaux participants, la taille des contrats et le niveau de mobilisation dans le cadre des activités d'approvisionnement. Je pense qu'il y a probablement un certain nombre d'IRC comme ceux-là qui pourraient aider à déterminer si nous obtenons les résultats souhaités par cette politique.

[*Français*]

**La sénatrice Youance :** Merci des excellentes informations que vous partagez avec nous.

J'écoute la conversation, et puis je me pose la question à savoir : comment le Canada pourra avoir le contrôle effectif dans le cadre de la mise en place d'un système lié à l'intelligence artificielle? Par exemple, avec ce que l'on voit à la lumière des enseignements dans les conflits récents où le recours à l'intelligence artificielle soulève des préoccupations quant à d'éventuelles dérives, quel principe ou mécanisme de gouvernance devrait-on privilégier afin de s'assurer que le Canada s'assure du contrôle humain et effectif des données? J'étendrais aussi la question sur sa responsabilité par rapport aux décisions.

**M. Lincourt :** C'est une question extrêmement importante que vous posez.

Le but est de s'assurer que le ministère, les gens, les militaires ont une participation active, qu'ils ne délèguent pas leurs

to AI. That control cannot be given up. They mustn't be afraid to say, "No, what the AI system is telling us is wrong; it's making things up."

People might be dreadfully afraid of saying the AI is wrong. It's important to keep making sure that members of the Canadian Armed Forces and people in the department maintain their skills and training, so they can say with certainty that the answer coming from the AI system is the right one. That is essential. Otherwise, giving up that ability means losing control.

[English]

**Mr. Wires:** I would add that SAP's focus around artificial intelligence is really around three Rs: responsibility, reliability in terms of ensuring that the response that is received is reliable and relevant. So it needs to ensure that it has the appropriate context. In our case, that's the business systems and business context, whether it is finance, materiel, supply chain, et cetera. Therefore, as Mr. Lincourt spoke to, in order to ensure the response you are receiving from AI, you need to have the ability to trust the information, but trust and verify. The "verify" is probably one of the most important aspects to assure ongoing trust. It is a key component of one of the reasons through our global partnership with Cohere. With Cohere's platform that SAP is now bringing across our customers, we are now investing in developing tighter integration between their Cohere North platform and SAP's applications.

One of the key aspects of Cohere is to be able to show exactly how the AI came up with the result so that you then can check and verify and be able to then determine, as you then use those AI agents or use that AI technology, that you understand what data it found, how it analyzed and used that data, and how it then came up with a particular result.

We certainly appreciate that question, and it is certainly something that we have discussions with every one of our customers to ensure that it is top of mind as they start to experiment with it.

That's one thing Mr. Lincourt had spoken to before. We're into a time of great experimentation, and part of that is learning how the technology can be used and where it can be appropriately used, and ensuring that you have that visibility into how it is being analyzed across your data.

**Mr. Lincourt:** If I may add to that, if I have time, please.

décisions à l'intelligence artificielle. Il ne faut pas abdiquer. Il ne faut pas avoir peur de dire : non, la réponse que le système d'intelligence artificielle nous a proposée est erronée. Il invente des choses.

C'est possible que les gens aient une peur atroce de dire que l'intelligence artificielle n'est pas exacte. Il faut continuer de s'assurer que les membres des Forces armées canadiennes et du ministère continuent de garder leurs capacités, leur entraînement afin d'être certains que la réponse fournie par l'intelligence artificielle soit une bonne réponse. C'est vital. Sinon, si on abdique, on perd le contrôle.

[Traduction]

**M. Wires :** J'ajouterais qu'en matière d'intelligence artificielle, SAP met vraiment l'accent sur trois éléments : la responsabilité, la fiabilité des réponses et la pertinence. Il faut s'assurer que le contexte est adéquat. Dans notre cas, nous travaillons avec des systèmes commerciaux et dans le contexte des affaires, qu'il s'agisse des finances, du matériel, de la chaîne d'approvisionnement, etc. Alors, comme M. Lincourt l'a dit, pour assurer la fiabilité de la réponse que vous recevez de l'intelligence artificielle, vous devez avoir la capacité de faire confiance à l'information, mais il faut à la fois pouvoir lui faire confiance et la vérifier. La vérification est probablement l'un des aspects les plus importants pour maintenir la confiance. C'est un des principaux motifs de notre partenariat mondial avec Cohere. SAP investit maintenant dans le développement d'une intégration plus étroite entre la plateforme North de Cohere et les applications de SAP afin d'offrir cette plateforme à notre clientèle.

L'un des principaux atouts de Cohere est sa capacité de montrer exactement comment l'intelligence artificielle est arrivée à un résultat, ce qui permet de vérifier celui-ci et d'en déterminer la fiabilité. Ainsi, au moment d'utiliser ces agents ou cette technologie d'intelligence artificielle, on peut comprendre sur quelles données l'IA s'est appuyée, comment elle les a analysées et utilisées, et comment elle a abouti à un résultat particulier.

C'est une question que nous prenons très au sérieux, et c'est certainement quelque chose dont nous discutons avec chacun de nos clients pour nous assurer qu'ils en tiennent compte lorsqu'ils commencent à expérimenter avec cette technologie.

C'est une chose dont M. Lincourt a déjà parlé. Nous sommes dans une période de grandes expérimentations, ce qui suppose notamment d'apprendre comment la technologie peut être utilisée et où elle peut être utilisée adéquatement, en s'assurant de pouvoir déterminer comment les analyses sont effectuées pour l'ensemble des données.

**M. Lincourt :** J'aimerais ajouter un mot, si le temps le permet?

**The Chair:** Yes, very briefly.

**Mr. Lincourt:** I used to be a member of the Faculty of Engineering and Department of Management at the Royal Military College of Canada in my military career, and I always taught the students: Show me how you got to the answer. The answer is really irrelevant. What is more important is: How did you get there?

We need to get the AI to behave in that same way. We built a prototype as part of this hackathon with the different nations around how to store ammunition safely, and we train the AI to not just give a “yes/no, you can put it there,” but give the “why.” That gives the ability to those who are true experts to verify the answer, but, at the same time, train those who don’t have the knowledge to become more knowledgeable.

This is vital. It is not just a yes/no, or to provide an answer whatever the answer is. It is: How did you get there? How did you come up with that answer? The AI absolutely needs to provide that.

**Senator Cardozo:** My question builds on the last piece you were speaking about. I have been asking questions through these hearings on the issues of youth employment and skills development.

Could you talk to us a bit about how we use this opportunity to engage more young people in this fairly professional, well-educated field? How do we go about hiring and training more young people? And add to that the technology discussion we have just been having on AI.

**Mr. Wires:** Yes, an incredibly great thing to focus on as a question.

First off, from SAP’s perspective, there are many different ways that we are engaging youth and new entrants into the employment market in terms of providing free training and making that available, in terms of starting to use some of these technologies. We don’t charge for the use of some of our digitization technologies in order to get some experience with SAP technologies.

In addition to that, we have partnerships across Canada, which we call university alliances. HEC Montréal is a notable one, as well as Algonquin College, but there are many others. I believe Dalhousie University as well. We can follow up with the specific university alliances we have.

**Le président :** D’accord, très brièvement.

**M. Lincourt :** Durant ma carrière militaire, j’ai travaillé à la Faculté de génie et au Département de gestion du Collège militaire royal du Canada, et je demandais toujours à mes étudiants de me montrer comment ils parvenaient à leurs réponses. Ce n’est pas la réponse elle-même qui compte, mais comment on y arrive.

Nous devons faire en sorte que l’intelligence artificielle se comporte de la même façon. Dans le cadre d’un marathon de programmation avec différents pays, nous avons développé un prototype visant à déterminer comment entreposer des munitions en toute sécurité, et nous avons entraîné l’intelligence artificielle pour qu’elle ne se contente pas de dire où entreposer les munitions, mais qu’elle explique aussi les raisons de ses choix. Cela permet non seulement aux véritables experts de vérifier la réponse, mais aussi aux néophytes d’en apprendre plus.

C’est un élément essentiel. Il ne s’agit pas simplement de répondre par oui ou non. L’important n’est pas seulement d’obtenir une réponse, quelle qu’elle soit. Il faut savoir comment on en est arrivé là. Comment en est-on arrivé à cette réponse? L’intelligence artificielle doit absolument fournir cette explication.

**Le sénateur Cardozo :** Ma question fait suite à ce que vous venez de dire. Au cours de ces audiences, j’ai posé des questions sur les emplois pour les jeunes et le développement des compétences.

Pourriez-vous nous parler un peu de la façon dont nous profitons de cette occasion pour faire participer plus de jeunes à ce domaine qui exige des niveaux d’éducation et d’expérience plutôt élevés? Comment fait-on pour embaucher et former plus de jeunes? Ajoutez à cela la discussion que nous venons d’avoir sur l’aspect technologique de l’intelligence artificielle.

**M. Wires :** Oui, c’est une excellente question sur laquelle se pencher.

Tout d’abord, du côté de SAP, nous favorisons de nombreuses façons la participation des jeunes et des nouveaux venus sur le marché du travail, en offrant notamment de la formation gratuite afin de leur permettre de commencer à utiliser certaines de ces technologies. Nous ne facturons pas l’utilisation de certaines de nos technologies de numérisation. Cela leur permet d’acquérir une certaine expérience avec les technologies de SAP.

De plus, nous avons partout au Canada des partenariats que nous appelons des alliances universitaires. Nous en avons notamment une avec HEC Montréal, de même qu’avec le Collège Algonquin, mais il y en a beaucoup d’autres. Je crois qu’il y en a une aussi avec l’Université Dalhousie. Nous pouvons vous fournir une liste complète de nos alliances universitaires.

We have been focused on how we ensure that we can help support them with the content and the supporting mechanisms so that those professors and teachers can help train their students in the use of our technology so that they are ready for an active workforce when they graduate.

Mr. Lincourt, I know that you have some specific experiences with university alliances. Maybe that would be relevant to bring up and highlight.

**Mr. Lincourt:** The only thing I would add is I would love to see our military colleges in Canada become part of our university alliance program so that our young officers get trained and familiar and fluent with SAP technology because they will be using it in their day-to-day jobs.

**Senator Cardozo:** Whether it is SAP technology or all the other technology that we are dealing with and the various equipment, this is a once-in-a-generation opportunity to up-skill a lot of people in Canada, especially a lot of young people. As you probably know, the unemployment rate for youth is double that of the population at large. I do encourage you to keep a focus on that, on young people. Young people are also the long term of these industries in Canada.

**Mr. Lincourt:** Yes.

**Mr. Wires:** Yes, very much so. We participate through a number of internships. We can follow up with those specific details as well.

When we are an organization of the size that we have across Canada from a research and development perspective, we have been noted in terms of our overall internship program to give young people the opportunity to gain relevant experience that they can then use to become more employable.

Certainly, there is a large ecosystem of SAP partners and other consulting firms and so on. We certainly feel that the internship program is a key focus of ours to give those opportunities of experience.

**Senator Cardozo:** Thank you.

**Senator Hay:** I wonder if you could give advice to this committee and even other committees, actually, on how to build in safeguards — it is following up on Senator Youance's questions around AI — for the future, whether it is within procurement or otherwise.

I have been thinking about this example south of the border — as we have been talking — with the company Anthropic, which had quite a dust-up with the president and that government about

Nous appuyons ces universités en leur offrant notamment du contenu et des mécanismes de soutien afin de permettre aux enseignants de former leurs étudiants à l'utilisation de nos technologies, afin qu'ils soient prêts pour le marché du travail, une fois diplômés.

Monsieur Lincourt, je sais que vous avez une certaine expérience des alliances universitaires. Vous avez peut-être quelque chose de pertinent à ajouter?

**M. Lincourt :** La seule chose que j'ajouterais, c'est que j'aimerais bien que les collèges militaires canadiens fassent partie de notre programme d'alliances universitaires. Cela permettrait de former et de familiariser nos jeunes officiers aux technologies de SAP, puisqu'ils auront à s'en servir au quotidien dans leur travail.

**Le sénateur Cardozo :** Qu'il s'agisse des technologies de SAP ou des autres technologies et équipements variés avec lesquels nous travaillons, nous avons une occasion exceptionnelle de perfectionner les compétences de beaucoup de gens au Canada, notamment parmi les jeunes. Comme vous le savez probablement, le taux de chômage chez les jeunes est le double de celui de la population générale. Je vous encourage à continuer de miser sur les jeunes, car ils sont l'avenir du développement à long terme de ces industries au Canada.

**M. Lincourt :** Oui.

**M. Wires :** Oui, tout à fait. Nous participons en proposant plusieurs stages. Nous pouvons également vous remettre des informations plus précises à ce sujet.

Avec une organisation de la taille de celle que nous avons partout au Canada sur les plans de la recherche et du développement, nous sommes reconnus pour notre programme général de stages visant à donner aux jeunes la possibilité d'acquérir une expérience pertinente qui accroît leur employabilité.

SAP fait affaire avec un vaste écosystème de partenaires et d'autres sociétés d'experts-conseils, entre autres choses. Nous sommes assurément d'avis que le programme de stages est l'un de nos principaux moyens d'offrir ces possibilités d'acquérir de l'expérience.

**Le sénateur Cardozo :** Merci.

**La sénatrice Hay :** Pour donner suite aux questions de la sénatrice Youance sur l'intelligence artificielle, auriez-vous des conseils à donner à ce comité — et même à d'autres comités, en fait — sur la façon d'intégrer des garde-fous pour l'avenir, que ce soit dans le cadre des processus d'approvisionnement ou ailleurs?

Pendant les discussions, j'ai pensé à cet exemple au sud de la frontière avec la société Anthropic, qui a eu une prise de bec avec le président et son administration, environ une semaine

a week or so before the Iran war broke out. The dust-up was that the government wanted Anthropic to hand over the technology or drop the guardrails that were in place that would enable the government to then be able to train the weaponry in a different way. So it was for weaponry and also for citizen surveillance in the U.S., in this particular case.

The advice I'm looking for — and you may not be able to provide it — is this: What do we as a committee do, as we're thinking about procurement in defence building in safeguards so that doesn't happen in our future? By the way, we know the government won that battle.

**Mr. Wires:** We ourselves as a company are not competitors within the LLM or AI space. We are more an enabler of connecting large language models and AI companies such as Cohere into our technology platform to ensure that the data relevance and the business context can be fully understood by the technology to make sure that it comes up with reliable results.

Beyond that, I don't think I'm in a position to be able to add further comment.

**Senator Hay:** Do you see a role of procurement to build in rules and regulations? That's more about legislation and lawmaking, I suppose.

**Mr. Wires:** Yes, I think it goes back to my previous point of making the connection between procurement and having procurement to be able to focus on understanding things that are happening within the industry.

Quite often, in order to do that, they need to go out and engage with the industry. Obviously, not during any procurement activity, but, in fact, in advance of a procurement activity to get that better understanding and to give better information to procurement to ensure that it addresses all those types of questions and needs.

**Senator Hay:** Thank you.

**The Chair:** This brings an end to this panel. I want to thank Mr. Lincourt and Mr. Wires for taking the time to meet with us today. We greatly appreciate the time and knowledge you have shared with us.

Mr. Wires, you indicated that you might send us some additional information to the committee.

avant le début de la guerre en Iran. La controverse tenait au fait que l'administration voulait qu'Anthropic lui remette la technologie ou élimine les garde-fous en place afin de permettre au gouvernement d'entraîner ses systèmes d'armement différemment. Dans ce cas précis, c'était dans un contexte d'armement et de surveillance des citoyens aux États-Unis.

Je ne sais pas si vous pourrez m'aider à ce sujet, mais ce que j'aimerais savoir, c'est : en tant que comité, que pouvons-nous faire, dans le cadre de nos réflexions sur les garde-fous à mettre en place dans les processus d'approvisionnement en matière de défense, pour éviter qu'une telle situation puisse se produire à l'avenir? En passant, je souligne que c'est le gouvernement qui a gagné cette bataille.

**M. Wires :** Notre organisation ne fait pas partie des acteurs qui se font concurrence au sein même de l'industrie des grands modèles de langage et de l'intelligence artificielle. Nous occupons plutôt une position de facilitateur pour intégrer de grands modèles de langage et des entreprises d'IA comme Cohere à notre plateforme technologique, d'une manière qui contribue à garantir la pertinence des données et une bonne compréhension du contexte commercial du point de vue des outils technologiques afin d'assurer la fiabilité des résultats obtenus.

Je ne pense pas être en mesure d'ajouter quoi que ce soit au-delà de cela.

**La sénatrice Hay :** Pensez-vous que l'approvisionnement a un rôle à jouer pour intégrer ce genre de règles? Je suppose que cela doit plutôt se faire au niveau de la législation?

**M. Wires :** Oui, je pense que cela revient à ce que je disais tout à l'heure au sujet du lien entre l'approvisionnement et le fait de veiller à ce que les responsables de l'approvisionnement comprennent ce qui se passe au sein de l'industrie.

Très souvent, pour ce faire, ils doivent s'informer auprès de l'industrie. Évidemment, ce n'est pas quelque chose qui doit se faire pendant un processus d'approvisionnement, mais à l'avance, en fait, afin de bien comprendre ce qu'il y a à faire et de fournir de meilleurs renseignements pour que le processus d'approvisionnement réponde à toutes ces questions et à tous ces besoins.

**La sénatrice Hay :** Merci.

**Le président :** Voilà qui met fin à ce groupe de témoins. Je tiens à remercier M. Lincourt et M. Wires d'avoir pris le temps de nous rencontrer aujourd'hui. Nous vous sommes très reconnaissants du temps que vous nous avez consacré et des connaissances que vous avez partagées.

Monsieur Wires, vous avez dit que vous pourriez transmettre des renseignements supplémentaires au comité.

**Mr. Wires:** Indeed.

**The Chair:** If you could send that to the clerk, we would appreciate it for our report.

For this panel, we are pleased to welcome from General Dynamics Land Systems-Canada, Doug Wilson-Hodge, Director, Strategy and International Business Development, and from Irving Shipbuilding Inc., Dirk Lesko, President.

Thank you for joining us today. We will begin by inviting you to provide opening remarks to be followed by questions from our committee members. I remind you that each of you has five minutes for opening remarks.

We will begin with Doug Wilson-Hodge. Welcome, and please proceed if you are ready.

**Doug Wilson-Hodge, Director, Strategy and International Business Development, General Dynamics Land Systems — Canada:** Chair, honourable senators, thank you for the opportunity to appear before you today.

At a time when Canada is increasing its defence spending and re-examining how we procure and sustain military capability, our message is straightforward: Delivering sovereign capability for Canada is a responsibility General Dynamics Land Systems-Canada has proudly carried for nearly 50 years, and it is one that we are committed to for decades to come.

Let me begin with the reality of today's battlefield. Modern conflict is defined by what military leaders call the fight for information. Canada's next generation of armoured vehicles will be designed with that reality in mind. Built on open digital architecture and equipped with advanced sensors, these vehicles integrate data from uncrewed systems, enabling commanders to identify threats, share information and maintain superior situational awareness in the most complex environments.

But technology alone is not enough. What matters equally is where and how that capability is developed. For nearly five decades, General Dynamics Land Systems-Canada, or GDLS-Canada, has provided the Canadian Army with a sovereign, advanced manufacturing capability to produce armoured combat vehicles. Since 1977, we have delivered more than 11,000 light-armoured vehicles, or LAVs, to Canada and allied nations.

**M. Wires :** Oui, en effet.

**Le président :** Je vous prie de les transmettre à la greffière, car ils nous seront utiles pour notre rapport.

Pour le prochain groupe de témoins, nous avons le plaisir d'accueillir Doug Wilson-Hodge, directeur, Stratégie et développement du commerce international, de General Dynamics Land Systems-Canada, ainsi que Dirk Lesko, président d'Irving Shipbuilding Inc.

Je vous remercie de vous joindre à nous aujourd'hui. Nous allons commencer par vous inviter à faire une déclaration préliminaire, après quoi les membres du comité vous poseront des questions. Je vous rappelle que vous disposez chacun de cinq minutes pour votre déclaration préliminaire.

Nous allons commencer par M. Wilson-Hodge. Je vous souhaite la bienvenue. Vous pouvez commencer si vous êtes prêt.

**Doug Wilson-Hodge, directeur, Stratégie et développement commercial international, General Dynamics Land Systems —Canada :** Monsieur le président, honorables sénateurs, je vous remercie de me donner l'occasion de comparaître devant vous aujourd'hui.

À une époque où le Canada augmente ses dépenses en matière de défense et réexamine ses processus d'approvisionnement et la façon dont il maintient sa capacité militaire, notre message est simple : fournir une capacité souveraine au Canada est une responsabilité que General Dynamics Land Systems-Canada assume fièrement depuis près de 50 ans, et c'est ce que nous nous engageons à continuer de faire pour les décennies à venir.

Permettez-moi de commencer par vous donner un aperçu de la réalité du champ de bataille d'aujourd'hui. Les conflits modernes sont définis par ce que les dirigeants militaires appellent la lutte pour l'information. La prochaine génération de véhicules blindés du Canada sera conçue en tenant compte de cette réalité. Construits sur une architecture numérique ouverte et équipés de capteurs de pointe, ces véhicules intègrent des données provenant de systèmes autonomes qui permettent aux commandants de cerner les menaces, d'échanger des renseignements et de maintenir un niveau supérieur de connaissance de la situation dans les environnements les plus complexes.

À elle seule, toutefois, la technologie ne suffit pas. Ce qui est tout aussi important, c'est où et comment cette capacité est développée. Depuis près de 50 ans, General Dynamics Land Systems-Canada, ou GDLS-Canada, fournit à l'armée canadienne une capacité souveraine de fabrication de véhicules de combat blindés à la fine pointe de la technologie. Depuis 1977, nous avons livré plus de 11 000 véhicules blindés légers, ou VBL, au Canada et à des pays alliés.

This capability exists because Canada made a deliberate choice to invest in it by purchasing Canadian-designed and Canadian-built products. Today we proudly developed armoured combat vehicle solutions in Canada by Canadians for Canadians.

GDLS-Canada, based in London, Ontario, works with more than 600 Canadian suppliers and partners, with universities and with innovation programs across the country. This defence ecosystem sustains thousands of high-value manufacturing and technology jobs, and it also ensures that Canada retains the expertise, supply chains and industrial capacity required to design, build and support its own military vehicles.

Sovereign capability means control. When armoured vehicles are developed and built in Canada, Canada decides when and how they are upgraded, repaired or modified. There is no reliance on foreign approvals for critical changes to the end item, and the systems are tailored to Canadian missions, terrain and operational requirements. Sovereign capability delivers speed, flexibility and operational advantage. It also strengthens Canada's position with our allies.

Our export success is not incidental. It is a direct result of producing a world-leading platform. Over the past five decades, export contracts with allied nations have allowed us to continually design, test, develop and evolve the only made-in-Canada armoured combat family of vehicles. In practical terms, export programs help underwrite innovation and sustain the workforce that ultimately benefits the Canadian Army first.

Looking ahead, the Canadian Army has been clear: Land power remains essential. Ensuring Canadian soldiers have the right equipment delivered at speed and sustained over time must remain a national priority. Canada's recently released Defence Industrial Strategy calls for stronger domestic production capacity, faster delivery of capability and long-term sustainment of a combat-credible force. The critical enabler of all that will be a risk-managed, outcomes-based procurement system.

As we approach 50 years of service to the Canadian Armed Forces, this partnership between government, industry and the military stands as a model of what can be achieved through sustained collaboration.

Cette capacité existe parce que le Canada a fait le choix délibéré d'y investir en achetant des produits conçus et construits au Canada. Aujourd'hui, nous sommes fiers de mettre au point des solutions de véhicules de combat blindés au Canada, par des Canadiens et pour des Canadiens.

GDLS-Canada, qui est basée à London, en Ontario, collabore avec plus de 600 fournisseurs et partenaires canadiens, ainsi qu'avec des universités et des programmes d'innovation partout au pays. Cet écosystème de défense soutient des milliers d'emplois de grande valeur dans les secteurs de la fabrication et des technologies, en plus de permettre au Canada de conserver l'expertise, les chaînes d'approvisionnement et les capacités industrielles nécessaires pour concevoir et construire ses propres véhicules militaires et en assurer la maintenance.

Une capacité souveraine est synonyme de contrôle. Quand des véhicules blindés sont conçus et construits au Canada, c'est le Canada qui décide quand et comment ils sont modernisés, réparés ou modifiés. Il n'est pas nécessaire de solliciter l'accord d'autorités étrangères pour apporter des modifications cruciales au produit final, et les systèmes sont adaptés aux missions, au terrain et aux exigences opérationnelles du Canada. Une capacité souveraine est synonyme de rapidité, de souplesse et d'avantage opérationnel. Elle renforce également la position du Canada auprès de ses alliés.

Notre succès à l'exportation n'est pas le fruit du hasard. Il découle directement de la mise au point d'une plateforme de classe mondiale. Au cours des 50 dernières années, les contrats d'exportation conclus avec des pays alliés nous ont permis de concevoir, de tester, de développer et de faire évoluer en permanence la seule gamme de véhicules blindés de combat fabriqués au Canada. Concrètement, les programmes d'exportation contribuent à financer l'innovation et à maintenir l'effectif, ce qui profite en premier lieu à l'armée canadienne au bout du compte.

Pour ce qui est de l'avenir, l'armée canadienne a été claire : la puissance terrestre reste essentielle. Veiller à ce que les soldats canadiens disposent rapidement de l'équipement adéquat et à ce que celui-ci soit maintenu au fil du temps doit rester une priorité nationale. La Stratégie industrielle de défense récemment rendue publique par le Canada préconise un renforcement des capacités de production nationales, une mise à disposition plus rapide des capacités et le maintien à long terme de forces armées capables de mener des opérations de combat. Un système d'approvisionnement axé sur les résultats et soumis à une gestion des risques constituera le catalyseur indispensable à l'atteinte de ces objectifs.

Alors que nous nous approchons de la marque de 50 ans au service des Forces armées canadiennes, ce partenariat entre le gouvernement, l'industrie et l'armée constitue un exemple de ce qu'il est possible de réaliser grâce à une collaboration soutenue.

Chair, honourable senators, the choices Canada makes today on defence procurement will shape our readiness for decades. Sovereign capability is not simply an industrial objective. It's a strategic imperative. It ensures that Canada can respond quickly, adapt continuously and support its soldiers, sailors and aircrew without constraint.

We remain committed to working with the Government of Canada and the Canadian Armed Forces to accelerate innovation, strengthen our defence industrial base and deliver the capabilities our soldiers need, because, ultimately, providing a sovereign capability for Canada is not just what we do; it's a responsibility we are proud to carry now and in the future.

Thank you.

**The Chair:** Thank you, kindly.

Next, we'll hear from Mr. Dirk Lesko. The floor is yours, sir, for five minutes.

**Dirk Lesko, President, Irving Shipbuilding Inc.:** Mr. Chair, honourable senators, thank you for the opportunity to appear before you today.

Irving Shipbuilding is proud to serve as Canada's national combatant shipbuilder. Since being selected in 2011 to deliver the combat vessel package under the National Shipbuilding Strategy, our mandate has been clear: Rebuild sovereign naval construction and sustainment capability and deliver modern ships to the Royal Canadian Navy and the Canadian Coast Guard.

Fifteen years ago, Canada faced a significant gap in shipbuilding capability and capacity. Facilities required modernization, technical and program management capabilities had atrophied, and the skilled trades and supply chain capacity had declined. Over the past decade, working in close partnership with the Government of Canada and industry partners across the country, we have helped rebuild that capability from the ground up.

Since 2013, the work at Irving Shipbuilding has contributed nearly \$17 billion to Canada's gross domestic product and an additional \$6.3 billion to revenues across all levels of government. Canada's new Defence Industrial Strategy underscores the importance of maintaining sovereign capability in areas critical to operational readiness. Naval combatant construction is one of the most complex and strategically significant of these capabilities, and Canada now has a modern combatant shipbuilding capability supported by a high-performing workforce and a resilient national supply chain.

Monsieur le président, honorables sénateurs, les choix que le Canada fait aujourd'hui en matière d'approvisionnement dans le domaine de la défense détermineront notre état de préparation pour les décennies à venir. Une capacité souveraine n'est pas simplement un objectif industriel. C'est un impératif stratégique. Elle garantit que le Canada puisse réagir rapidement, s'adapter en permanence et soutenir ses soldats, ses marins et ses aviateurs sans aucune contrainte.

Nous restons déterminés à collaborer avec le gouvernement du Canada et les Forces armées canadiennes pour accélérer l'innovation, renforcer la base industrielle de défense et fournir les capacités dont nos soldats ont besoin. En effet, fournir une capacité souveraine au Canada n'est pas seulement notre métier; c'est une responsabilité que nous sommes fiers d'assumer aujourd'hui et à l'avenir.

Merci.

**Le président :** Merci beaucoup.

Nous passons maintenant à M. Dirk Lesko. Vous avez cinq minutes, monsieur. La parole est à vous.

**Dirk Lesko, président, Irving Shipbuilding Inc. :** Monsieur le président, honorables sénateurs, je vous remercie de me donner l'occasion de comparaître devant vous aujourd'hui.

Irving Shipbuilding est fier d'être le constructeur national de navires de combat du Canada. Depuis qu'il a été sélectionné en 2011 pour fournir l'ensemble des navires de combat dans le cadre de la Stratégie nationale de construction navale, son mandat est clair : rétablir une capacité souveraine de construction et de maintenance navales et livrer des navires modernes à la Marine royale canadienne et à la Garde côtière canadienne.

Il y a 15 ans, le Canada était confronté à un déficit important en matière de capacités de construction navale. Les installations avaient besoin d'être modernisées, les compétences techniques et en gestion de programmes s'étaient atrophiées, et les effectifs qualifiés ainsi que les capacités de la chaîne d'approvisionnement avaient diminué. Au cours des 10 dernières années, en étroite collaboration avec le gouvernement du Canada et des partenaires industriels de tout le pays, nous avons contribué à reconstruire complètement ces capacités.

Depuis 2013, les activités d'Irving Shipbuilding ont contribué à hauteur de près de 17 milliards de dollars au produit intérieur brut du Canada et ont généré 6,3 milliards de dollars supplémentaires de recettes pour l'ensemble des ordres de gouvernement. La nouvelle Stratégie industrielle de défense du Canada souligne l'importance de maintenir des capacités souveraines dans les domaines essentiels à la préparation opérationnelle. La construction de navires de combat est l'une des capacités les plus complexes et les plus importantes sur le plan stratégique. Le Canada dispose désormais de capacités

Workforce development has been central to this effort. Through sustained investment in training, apprenticeships and knowledge transfer, we have helped rebuild specialized expertise that had largely disappeared from the country.

Over \$200 million has been invested to develop our workforce. We have also constructed world-class shipbuilding infrastructure and implemented advanced industrial processes designed to support long-term fleet recapitalization. These investments were not made for a single program. They were made to create a durable, strategic capability that enables Canada to rebuild, rearm and reinvest in maritime defence.

Irving Shipbuilding has earned the trust of the government and our Royal Canadian Navy and Canadian Coast Guard customers through demonstrated performance. We have successfully delivered six Arctic and offshore patrol ships and provided approximately 450 skilled workers each year, supporting the sustainment and repair of Canada's Halifax-class patrol frigates, helping ensure fleet readiness while new ships are under construction.

We are also managing complex prime contractor relationships with global defence leaders such as Lockheed Martin and BAE Systems, maintaining Canadian control over design, construction, integration and delivery.

Most significantly, we have now begun construction of a multi-mission guided missile destroyer, the first new Canadian combatant started in more than 30 years. It is an important milestone in restoring sovereign capability and building confidence in Canada's ability to deliver complex defence programs.

The industrial platform that has been developed provides Canada with scalable capacity. It enables the efficient use of internal resources and the coordination of external suppliers across the country. Irving is not simply a shipyard. We are an integrated solutions provider that combines infrastructure, workforce capability, supply chain leadership and program management expertise to deliver national defence outcomes.

modernes de construction de navires de combat, soutenues par une main-d'œuvre à rendement élevé et une chaîne d'approvisionnement nationale résiliente.

Le développement de la main-d'œuvre a joué un rôle central dans cette initiative. Grâce à des investissements soutenus dans la formation, l'apprentissage et le transfert de connaissances, nous avons contribué à rétablir un savoir-faire spécialisé qui avait en grande partie disparu du pays.

Plus de 200 millions de dollars ont été investis dans le développement de notre main-d'œuvre. Nous avons également mis en place des infrastructures de construction navale de classe mondiale et mis en œuvre des procédés industriels de pointe destinés à soutenir la modernisation à long terme de la flotte. Ces investissements n'ont pas été réalisés pour un programme ponctuel. Ils visaient à créer une capacité stratégique durable permettant au Canada de réinvestir dans la défense maritime pour la reconstruire et la réarmer.

Irving Shipbuilding a su gagner la confiance du gouvernement ainsi que de ses clients de la Marine royale canadienne et de la Garde côtière canadienne grâce à ses résultats. Nous avons réussi à livrer six navires de patrouille extracôtiers et de l'Arctique et mis à disposition environ 450 travailleurs qualifiés chaque année pour assurer la maintenance et la réparation des frégates de patrouille de la classe Halifax du Canada, contribuant ainsi à garantir la disponibilité opérationnelle de la flotte pendant la construction des nouveaux navires.

Nous gérons également des relations complexes avec des maîtres d'œuvre de premier plan dans le secteur international de la défense, comme Lockheed Martin et BAE Systems, tout en conservant le contrôle canadien sur la conception, la construction, l'intégration et la livraison.

Plus important encore, nous avons lancé la construction d'un destroyer lance-missiles multimission, le premier nouveau navire de combat canadien à être construit depuis plus de 30 ans. Il s'agit d'une étape importante dans le rétablissement d'une capacité souveraine et dans le renforcement de la confiance dans la capacité du Canada à mener à bien des programmes de défense complexes.

La plateforme industrielle mise en place offre au Canada une capacité évolutive. Elle permet une utilisation efficace des ressources internes et la coordination des fournisseurs externes à l'échelle du pays. Irving n'est pas simplement un chantier naval. Nous sommes un fournisseur de solutions intégrées qui allie infrastructures, compétences de la main-d'œuvre, leadership en matière de chaîne d'approvisionnement et expertise en gestion de programmes afin de répondre aux besoins de la défense nationale.

Shipbuilding in Halifax is generating nearly \$15 billion in spending commitments to more than 680 Canadian organizations sustaining 10,600 full-time Canadian jobs.

This directly supports one of the central objectives of the Defence Industrial Strategy, which is sustaining highly specialized skills in strategic sectors.

Irving Shipbuilding is Canada's national champion in combatant ship design, construction and sustainment. What has been created is an enduring strategic capability that Canada can rely on today and into the future.

Thank you. I look forward to your questions.

**The Chair:** Thank you, Mr. Lesko. We will now proceed to questions.

Colleagues, this panel will be with us until 7:10. In that time, we will do our best to allow each member to ask their questions. Four minutes is allotted for each question, including the answer.

Thank you again. Our first question goes to our deputy chair, Senator Al Zaibak.

**Senator Al Zaibak:** My first question goes to Mr. Wilson-Hodge. I'm intrigued by your commitment to sovereign capabilities for Canada. Could you elaborate a little more about the ownership of GDLS-Canada, and if there are any kinds of constraints on your commitment that are provided by the ownership?

Could you elaborate on the Canadian content of GDLS products, and whether there's any impact from the tariffs newly imposed by the U.S. on your competitiveness in the local market as well as on exporting your products internationally?

**Mr. Wilson-Hodge:** Thank you for the question. There is a lot in that question. The short answer is GDLS-Canada is owned by General Dynamics. It is part of a multinational, U.S.-headquartered company. That is the short answer.

The longer answer is very good news, and I will describe it to you. General Dynamics Land Systems-Canada has been operating in Canada for almost 50 years. We employ about 1,700 people in our London, Ontario facility, and we sustain about 600 suppliers across the country, including Indigenous suppliers.

We have a tremendous capability. In fact, we have about 480 Unifor workers and just under 500 engineers, so you can imagine the intellectual property that is developed. If you were to use a person year, about 1,750 hours times about 500

La construction navale à Halifax génère près de 15 milliards de dollars d'engagements financiers envers plus de 680 organisations canadiennes, ce qui permet de maintenir 10 600 emplois à temps plein au Canada.

Cela va directement dans le sens de l'un des objectifs centraux de la Stratégie industrielle de défense, qui consiste à préserver les compétences hautement spécialisées dans les secteurs stratégiques.

Irving Shipbuilding est le champion canadien dans la conception, la construction et la maintenance des navires de combat. Il en résulte une capacité stratégique durable sur laquelle le Canada peut compter aujourd'hui et à l'avenir.

Merci. Je serai heureux de répondre à vos questions.

**Le président :** Merci, monsieur Lesko. Nous passerons maintenant aux questions.

Chers collègues, ce groupe de témoins est avec nous jusqu'à 19 h 10. Pendant ce temps, nous ferons de notre mieux pour que chacun ait le temps de poser ses questions. Quatre minutes sont allouées pour chaque question, réponse comprise.

Merci encore. Le vice-président du comité posera la première question. Sénateur Al Zaibak, la parole est à vous.

**Le sénateur Al Zaibak :** Ma première question s'adresse à M. Wilson-Hodge. Je suis intrigué par votre engagement envers les capacités souveraines du Canada. Pourriez-vous nous en dire un peu plus sur la structure de propriété de GDLS-Canada, et nous indiquer si cette structure impose des contraintes quelconques à votre engagement?

Pourriez-vous nous en dire plus sur la teneur en contenu canadien des produits de GDLS, et nous indiquer si les droits de douane récemment imposés par les États-Unis ont des répercussions sur votre compétitivité sur le marché local ainsi que sur l'exportation de vos produits à l'international?

**M. Wilson-Hodge :** Je vous remercie de votre question. Elle recouvre de nombreux aspects. Pour répondre brièvement, GDLS-Canada appartient à General Dynamics. Elle fait partie d'une multinationale dont le siège social est situé aux États-Unis. Voilà pour la réponse courte.

La réponse détaillée est une très bonne nouvelle, et je vais vous l'expliquer. General Dynamics Land Systems-Canada est présente au Canada depuis près de 50 ans. Nous employons environ 1 700 personnes à London, en Ontario, et nous travaillons avec quelque 600 fournisseurs de partout au pays, y compris des fournisseurs autochtones.

Nous disposons de capacités exceptionnelles. En fait, nous comptons environ 480 travailleurs membres d'Unifor et un peu moins de 500 ingénieurs. Vous pouvez donc imaginer l'ampleur des éléments de propriété intellectuelle qui sont produits. Si l'on

engineers, you've got close to 900,000 engineering hours a year that are being generated. So there is a tremendous amount of intellectual property being developed in London, Ontario. That is Canadian engineers working for Canada with those hours.

The question that you had regarding the Canadian content of our product. The product that we make is designed, built and produced in London, Ontario. The foreign content on our product is dependent upon requirements. It might be a mission package; it might be customer-required content on the vehicle that is not able to be sourced in Canada, and that would contribute to non-Canadian content.

It depends on the technology that is on the vehicle, but it could be about 40% of the platform being non-Canadian content. Something that we are certainly looking to do is continue our support of Canadian suppliers, as we have done for 50 years.

Your question regarding tariffs and the competitiveness of GDLS-Canada on tariffs is interesting. There are remission orders; there are tariff reliefs in place for us. Some of those tariffs have expired. If they do not extend past July, we expect there would be potential for tariff impact on our platforms, yes. It is a very real concern for us, and particularly as we deal in the export market, selling products internationally, there is potential for tariffs to impact our competitiveness.

So it is a very real concern for us, and we have raised that issue with the appropriate officials in the Government of Canada. Thank you for the question, sir.

**Senator Al Zaibak:** Thank you.

**Senator Cardozo:** Thank you, witnesses, for being here. Mr. Lesko, I have a question for you to start with. First, I want to thank you and your officials for a tour of your shipyards that I had last September. It was truly impressive in many ways, but two things that stuck out to me. One was the scale of the project. These are huge destroyers that are being built right there in Halifax, and it's really wonderful to see that.

The other was about human resource planning and the workforce development that you talked about. At that point, you mentioned that you didn't have a shortage of workers because you had been developing people for over a decade. A lot of our industry has something to learn from that. Congratulations for that.

prend comme référence une année-personne, soit environ 1 750 heures multipliées par environ 500 ingénieurs, on obtient près de 900 000 heures d'ingénierie générées chaque année. Il y a donc une quantité considérable d'éléments de propriété intellectuelle qui sont produits à London, en Ontario. Ce sont des ingénieurs canadiens qui travaillent pour le Canada pendant ces heures.

Je passe à votre question sur la teneur en contenu canadien de nos produits. Les produits que nous fabriquons sont conçus, assemblés et produits à London, en Ontario. La part de composants étrangers dans nos produits dépend des exigences applicables. Il peut s'agir d'un système de mission intégré, ou encore de composants demandés par le client pour le véhicule qui ne peuvent pas être obtenus au Canada, ce qui contribuerait à la teneur en contenu non canadien.

Tout dépend des technologies embarquées dans le véhicule, mais environ 40 % de la plateforme pourrait être constituée de composants non canadiens. Nous avons bien l'intention de continuer à soutenir les fournisseurs canadiens, comme nous le faisons depuis 50 ans.

Votre question sur les droits de douane et leurs effets sur la compétitivité de GDLS-Canada est intéressante. Il existe des décrets de remise et des allègements tarifaires dont nous bénéficions. Certaines de ces mesures ont expiré. Si elles ne sont pas prolongées au-delà du mois de juillet, nous nous attendons effectivement à ce que nos plateformes subissent les répercussions de ces droits de douane. C'est une préoccupation bien réelle pour nous, d'autant plus que nous opérons sur le marché de l'exportation et vendons nos produits à l'international : les droits de douane risquent donc d'affecter notre compétitivité.

C'est une préoccupation bien réelle pour nous, et nous avons soulevé cette question auprès des responsables concernés au sein du gouvernement du Canada. Merci de votre question, monsieur.

**Le sénateur Al Zaibak :** Merci.

**Le sénateur Cardozo :** Je remercie les témoins d'être ici. Monsieur Lesko, j'aimerais commencer par vous poser une question. Tout d'abord, je tiens à vous remercier, votre équipe et vous, pour la visite guidée de vos chantiers navals à laquelle j'ai pu assister en septembre dernier. Cette visite m'a vraiment impressionné à bien des égards, mais deux choses m'ont particulièrement marqué. La première est l'ampleur du projet. Ce sont d'énormes destroyers qui sont construits ici même, à Halifax, et c'est vraiment formidable à voir.

La deuxième concerne la planification des ressources humaines et le développement de la main-d'œuvre dont vous avez parlé. Vous avez indiqué que vous ne souffrez pas d'une pénurie de main-d'œuvre, car vous misez sur la formation du personnel depuis plus de 10 ans. Une grande partie de l'industrie a des leçons à tirer de votre approche. Je vous en félicite.

My question is about the latest technology, which probably wasn't such a big deal even six months ago when we met, which is drones — highly effective, but also devastating.

If you take a big destroyer of yours that's out at sea and an enemy party sends a whole lot of drones our way, both in the air and underwater, how do you deal with that?

**Mr. Lesko:** First, thank you for your questions and your kind comments about the work that we've accomplished in Halifax.

As it relates to any defensive capability on these ships, you design in order to conduct different missions — self-defence, aerial drones or even underwater drones. There are sensors on ships, platforms that are capable of dealing with those threats, and those are choices that the Navy makes in terms of what they will add or what they will have us design into the platform.

I would say that drones are certainly a threat, but there are a number of others that are of equal or greater concern, and I'm not sure at the moment that anything we're doing precludes adding capability to deal with drones, but it's not the greatest issue that the navy has us focused on with respect to capability for the ship. It doesn't mean it's not a concern, but it is among a number of concerns that the platform will have the ability to deal with it.

**Senator Cardozo:** I wasn't expecting you to have the answers today just because it's such a new technology, but if you were to think of one drone, and if you run a drone with a camera on it, that's one thing. What we're seeing now is the idea that you could have 100 drones coming in your direction, so the golden dome kind of approach might be quite difficult, no?

**Mr. Lesko:** The point that you're making, I think the best way for me to answer that is: With a surface combatant, which is a platform that will be around for decades, 30 or 40 years, even before you deliver the ship, the technology on that ship will continue to evolve and change as the threats evolve and change, as the missions evolve and change.

What we're focused on is providing space, weight, power and cooling for those systems that over time will consume more of the margin in that ship so that you can deal with whatever that evolving threat is. It's really when those threats require so much of that space, weight, power or cooling that the ship's envelope is constrained in some way that you have to go back and

Ma question porte sur la technologie la plus récente, qui n'avait sans doute pas encore beaucoup d'importance il y a à peine six mois, quand nous nous sommes rencontrés. Je parle des drones, qui sont très efficaces, mais aussi dévastateurs.

Si l'un de vos imposants destroyers se trouve en mer et qu'un groupe ennemi envoie une multitude de drones dans sa direction, tant dans les airs que sous l'eau, comment peut-il réagir?

**M. Lesko :** Tout d'abord, je vous remercie de vos questions et de vos bons mots au sujet du travail que nous avons accompli à Halifax.

En ce qui concerne les capacités défensives de ces navires, on les conçoit pour mener différentes missions : on tient compte de l'autodéfense, des drones aériens ou même des drones sous-marins. Les navires sont équipés de capteurs et de systèmes capables de faire face à ces menaces. C'est à la Marine qu'il revient de décider quels équipements elle souhaite ajouter ou intégrer à la conception de la plateforme.

Je dirais que les drones constituent certainement une menace, mais il en existe d'autres qui sont tout aussi préoccupantes, voire davantage. Pour l'instant, je ne pense pas que ce que nous faisons actuellement empêche d'éventuellement renforcer les capacités de défense contre les drones. Toutefois, ce n'est pas la priorité absolue que la Marine nous a fixée en matière de capacités pour le navire. Je ne dis pas que ce n'est pas un sujet de préoccupation, mais c'est l'une des nombreuses préoccupations auxquelles la plateforme devra pouvoir faire face.

**Le sénateur Cardozo :** Je ne m'attendais pas à ce que vous ayez les réponses dès aujourd'hui. Après tout, il s'agit d'une technologie encore toute récente. Cela dit, si l'on prend l'exemple d'un seul drone équipé d'une caméra, c'est une chose. Ce à quoi nous sommes confrontés aujourd'hui, c'est l'idée que 100 drones puissent être envoyés vers une cible. Dans ce cas, l'approche de type « dôme d'or » pourrait s'avérer assez difficile, non?

**M. Lesko :** Je vais vous donner la meilleure réponse à laquelle je puisse penser : dans le cas d'un navire de combat de surface, qui est une plateforme destinée à rester en service pendant des décennies, 30 ou 40 ans, la technologie embarquée continuera d'évoluer et de changer avant même que le navire ne soit livré, à mesure que les menaces et les missions évolueront et changeront.

Notre priorité est de prévoir l'espace, le poids, la puissance et le refroidissement nécessaires pour ces systèmes qui, au fil du temps, mobiliseront une part croissante des capacités disponibles du navire, afin de pouvoir faire face à toute menace, quelle qu'elle soit. C'est vraiment quand la réponse à ces menaces exige tellement d'espace, de poids, de puissance ou

redesign the ship to add that capability. The capability I'm talking about is not a single thing. It is the ability to detect each of those things, engage and then defend against them.

**Senator Cardozo:** Building for the unknown is —

**Mr. Lesko:** Building a ship with margin so you have the ability to deal with future requirements or needs is all about the balance that we and the navy look at as we think about the ship that we are going to deliver next, and then the ship we will deliver after that. Those are constantly evolving requirements for exactly the reason that you described.

**Senator Cardozo:** Thank you.

**Senator White:** Thank you. I have two questions. They are for Mr. Lesko. It is about ships, obviously. I want to hear about Canada's shipbuilding capacity and its ability to meet the Arctic security challenges as it relates to ice-capable vessels and sustained northern presence. I would like to hear about that.

My second question is how can investments in Canadian shipbuilding, including the work by Irving Shipbuilding, simultaneously advance Arctic security and still meet other domestic security and economic priorities? No easy questions.

**Mr. Lesko:** Those are tough questions for a simple shipbuilder to answer. Let me start with the first because it is around ship capability. Our focus today is on finishing the delivery of the Arctic and offshore patrol ships. We have delivered six to the Royal Canadian Navy, and we have two more to deliver to the Coast Guard. Those ships are quite unique in that they have ice-breaking capability, and they are mission platforms that support both services in some way in the Arctic.

Beyond that, the River-class destroyer is not necessarily a ship designed for the Arctic. To the extent that Canada has requirements for a combatant that would operate in the Arctic and we knew what those were, we would be able to provide a solution for that.

The design capability to do what you are describing exists in the world, and once those ships are designed, we can build them very effectively. I'm not sure the Arctic presents a particularly

de refroidissement que l'enveloppe du navire est limitée d'une manière ou d'une autre qu'il faut revoir la conception du navire pour y ajouter ces capacités. Les capacités dont je parle ne servent pas à une seule chose. C'est la possibilité de détecter chacune de ces menaces, d'y faire face, puis de se défendre contre elles.

**Le sénateur Cardozo :** Construire avec une part d'inconnu, c'est...

**M. Lesko :** Construire un navire en prévoyant une marge de manœuvre afin de pouvoir répondre aux exigences ou aux besoins futurs repose entièrement sur l'équilibre que nous recherchons, en collaboration avec la Marine, lorsque nous réfléchissons au navire que nous allons livrer prochainement, puis à celui qui suivra. Ces exigences évoluent constamment, précisément pour la raison que vous avez évoquée.

**Le sénateur Cardozo :** Merci.

**La sénatrice White :** Merci. J'ai deux questions qui s'adressent à M. Lesko. Elles portent évidemment sur les navires. Je voudrais en savoir plus sur la capacité de construction navale du Canada et sur sa capacité à relever les défis de sécurité dans l'Arctique, notamment en ce qui concerne les navires aptes à naviguer dans les glaces et le maintien d'une présence durable dans le Nord. J'aimerais avoir votre avis à ce sujet.

Ma deuxième question est la suivante : comment les investissements dans la construction navale canadienne, y compris les activités d'Irving Shipbuilding, peuvent-ils à la fois renforcer la sécurité dans l'Arctique et répondre aux autres priorités nationales en matière de sécurité et d'économie? Ce ne sont pas des questions faciles.

**M. Lesko :** Ce sont là des questions difficiles auxquelles un simple constructeur naval a du mal à répondre. Je vais commencer par la première, car elle concerne les capacités des navires. Aujourd'hui, notre priorité est de mener à bien la livraison des navires de patrouille extracôtiers et de l'Arctique. Nous en avons déjà livré six à la Marine royale canadienne, et il nous en reste deux à livrer à la Garde côtière. Ces navires sont tout à fait uniques en ce sens qu'ils sont dotés de capacités de brise-glace et qu'ils constituent des plateformes opérationnelles qui, d'une manière ou d'une autre, soutiennent les deux services dans l'Arctique.

Par ailleurs, le destroyer de la classe Fleuves et rivières n'est pas nécessairement un navire conçu pour l'Arctique. Si le Canada avait des besoins précis concernant un navire de combat destiné à opérer dans l'Arctique et que nous en connaissions la nature, nous serions en mesure de fournir une solution.

Les capacités de conception nécessaires pour réaliser ce que vous décrivez existent bel et bien, et une fois ces navires conçus, nous serons en mesure de les construire très efficacement. Je ne

unique challenge, but it is unique in that today, people are rushing to that because it wasn't a requirement in the past.

What Canada has asked us to focus on was initially the Arctic and Offshore Patrol Ships, or AOPS; they have Arctic capabilities. The River-class destroyers that we are building today are not necessarily similar in that capability. However, we have the ability to produce ships like that if we needed to, whether it was a Corvette or some other design that is unique in its polar capability. We can do that. Canada has the ability to do that.

Really, what we have developed is a capability, and there is a big difference between capability and capacity. There is a lot of shipbuilding capacity in Canada. Canada was a shipbuilding nation. That capacity has been idle, and what we have done — as it relates to the surface combatant component of that — through the National Ship Building Strategy is to regain the capability to use that capacity effectively. How Canada chooses to take advantage of the capability that we have to energize or exercise other capacities in Canada, I think, is a discussion around industrial policy that we're anxious to have. I don't really know the answer to that yet. In my excitement to answer that, I lost track of the second question. I apologize.

**Senator White:** That's a very thoughtful answer. I appreciate your response.

My second question is more about investments in Canadian shipbuilding and how that can advance or meet other security and economic needs in the Arctic.

**Mr. Lesko:** That is a bit out of my swim lane. I will try. What Canada has done, in my opinion, is a very good job working with us to ensure that the facilities' capacity and our ability to invest in the workforce development that I described are a robust and sustainable model. I think that model applies to many things, as Canada thinks through what additional investments it wants to make in sovereign defence capability.

As we have struggled, gained ground and progressed, we have learned — and so has Canada in working with us — how to do that, and I think those are lessons that are not just unique to us but could be applied to any number of other industries that go through that same learning curve.

suis pas certain que l'Arctique représente un défi particulièrement unique, mais il est vrai qu'aujourd'hui tout le monde s'empresse de s'en occuper parce que ce n'était pas nécessaire par le passé.

Initialement, le Canada nous a demandé de nous concentrer sur les navires de patrouille extracôtiers et de l'Arctique, qui sont dotés de capacités arctiques. Les destroyers de la classe Fleuves et rivières que nous construisons aujourd'hui ne disposent pas nécessairement de capacités similaires. Cependant, nous sommes en mesure de construire des navires de ce type si nécessaire, qu'il s'agisse d'une corvette ou d'un autre modèle doté de capacités polaires précises. Nous en sommes capables. Le Canada en est capable.

En réalité, ce que nous avons développé, c'est une capacité opérationnelle, et il y a une grande différence entre capacité opérationnelle et capacité de production. Le Canada dispose d'une importante capacité de construction navale. Le Canada était un constructeur naval. Cette capacité de production était inutilisée. Ce que nous avons fait — en ce qui concerne la composante des navires de combat de surface — dans le cadre de la Stratégie nationale de construction navale, c'est de retrouver la capacité opérationnelle nécessaire pour exploiter efficacement cette capacité de production. La manière dont le Canada choisira de tirer parti de la capacité dont nous disposons pour dynamiser ou exercer d'autres capacités au pays est, je pense, un débat sur la politique industrielle que nous sommes impatients d'avoir. Je ne connais pas encore vraiment la réponse à cette question. Dans mon empressement à répondre, j'ai oublié la deuxième question. Je m'en excuse.

**La sénatrice White :** C'est une réponse très réfléchie. Merci.

Ma deuxième question porte sur les investissements dans la construction navale canadienne et sur la manière dont ceux-ci peuvent contribuer à répondre à d'autres besoins en matière de sécurité et d'économie dans l'Arctique.

**M. Lesko :** Ce n'est pas tout à fait mon domaine, mais je vais essayer de répondre. À mon avis, le Canada a fait un excellent travail en collaborant avec nous pour garantir que la capacité des installations et notre capacité à investir dans le développement de la main-d'œuvre, comme je l'ai décrit, constituent un modèle solide et durable. Je pense que ce modèle s'applique à de nombreux domaines, alors que le Canada réfléchit aux investissements supplémentaires qu'il souhaite réaliser dans ses capacités de défense souveraines.

Au fil de nos efforts, de nos avancées et de nos progrès, nous avons appris — tout comme le Canada en collaborant avec nous — comment y parvenir, et je pense que ces enseignements ne s'appliquent pas uniquement à notre secteur, mais pourraient être mis à profit dans de nombreux autres secteurs qui suivent la même courbe d'apprentissage.

**Senator White:** Thank you.

**Mr. Lesko:** Thank you for your question.

**Senator M. Deacon:** Thank you and your support cast for being here today. It is just wonderful. Procurement is something that I think we have talked about around this table and the National Finance table for a long time. I'm glad we're back at the table again.

I am thinking about both of you because you come from companies who are established but also happen to be agile and pivot in the work you are doing. If you were sitting at the Defence Industrial Strategy table, what would be your best advice to move this to action — the procurement that we desperately need to have and to see?

**Mr. Wilson-Hodge:** My advice would be to shore up those companies, those successes that we already have, build upon that, and then move into areas where we might not necessarily have that same sort of depth. I'll use General Dynamics Land Systems-Canada as a case in point. I think we like to see ourselves as a public policy delivery engine for the Government of Canada. Pick whatever it is; ITBs, we always exceed our ITBs; Indigenous suppliers, we're delivering on Indigenous suppliers in terms of economic reconciliation and incorporating Indigenous suppliers into our supply chain. If it is jobs, 1,700 jobs; if it is skilled trades, we employ skilled trades.

For those, for us, it is the ability to be able to have certainty by continuing to contract with the Government of Canada that enables us to remain here. It is that certainty with contracts that enables us to then have the stable base to then go off and export. So those are all the things that are being contemplated in the Defence Industrial Strategy, and all the things that I would say are strengths.

We have a robust export business; 82% of our business is export-based. It has been able, through that export business, to enable us to remain very strong and present in Canada. So being able to give Canadian industry and successful Canadian industry the ability to have certainty with the Government of Canada through contracts enables us to carry on in that capacity and then go and pursue, with the Government of Canada and a whole-of-government approach, the export business, which is so challenging to prosecute.

**La sénatrice White :** Merci.

**M. Lesko :** Merci de votre question.

**La sénatrice M. Deacon :** Merci à vous et à vos équipes d'être ici aujourd'hui. C'est tout simplement formidable. Je pense que nous discutons de l'approvisionnement depuis longtemps, tant ici qu'au Comité des finances nationales. Je suis heureuse que nous en discussions encore une fois ici.

Je pense à vous deux, car vous venez d'entreprises bien établies, mais qui font également preuve d'agilité et savent s'adapter dans leur travail. Si vous participiez aux discussions sur la Stratégie industrielle de défense, quel serait votre meilleur conseil pour passer à l'action — c'est-à-dire pour mettre en place l'approvisionnement dont nous avons désespérément besoin et que nous attendons avec impatience?

**M. Wilson-Hodge :** Je conseillerais de consolider ces entreprises, ces réussites dont nous disposons déjà, de nous appuyer sur cette base, puis de nous tourner vers des domaines où nous n'avons pas nécessairement la même profondeur. Je prendrai General Dynamics Land Systems-Canada comme exemple. Je pense que nous aimons nous considérer comme un moteur de mise en œuvre des politiques publiques pour le gouvernement du Canada. C'est le cas, peu importe le domaine. Nous dépassons toujours nos cibles de retombées industrielles et technologiques. Nous tenons nos engagements envers les fournisseurs autochtones en matière de réconciliation économique et d'intégration dans notre chaîne d'approvisionnement. Pour ce qui est des emplois, on parle de 1 700 emplois. En ce qui concerne les métiers spécialisés, nous employons des travailleurs qualifiés.

Pour ces entreprises, pour nous, c'est la possibilité de bénéficier d'une certaine sécurité en continuant à passer des contrats avec le gouvernement du Canada qui nous permet de rester ici. C'est cette sécurité offerte par les contrats qui nous donne la base stable nécessaire pour ensuite nous lancer dans l'exportation. Ce sont tous des éléments pris en compte dans la Stratégie industrielle de défense, et des éléments que je qualifierais de points forts.

Nous disposons d'un vigoureux volet d'exportation; il représente 82 % de notre chiffre d'affaires. C'est grâce à ce volet que nous avons pu rester très présents et garder une position très forte au Canada. Ainsi, parce que l'industrie canadienne, et en particulier celle qui réussit, peut bénéficier de la certitude d'un engagement du gouvernement du Canada au moyen de contrats, nous pouvons poursuivre nos activités dans ce domaine. Avec le gouvernement du Canada et dans le cadre d'une approche pangouvernementale, nous pouvons ensuite nous tourner vers l'exportation, qui est si difficile à mener à bien.

**Senator M. Deacon:** Going back specifically to your work with that, and this was touched on earlier, but I will come back to it, and that is Canadian content in the defence strategy. The company you come from is General Dynamics Land Systems Canada in London, Ontario. What is it that you understand Canadian content to mean in your business? What messaging have you received from the government on how this should look as you look to bid on defence contracts in a new era of defence spending?

**Mr. Wilson-Hodge:** I think Canadian content for us reflects a couple of things. It is the work being done here. Is it the touch labour that's being done on the sustainment side of the business? Is it the intellectual property that goes into developing the cameras, for example, from the L3Harris' WESCAM that might be on our platform? Is it the tires that are produced in Nova Scotia? Do you have a Canadian supplier with a Canadian postal code? Do you have the work that is actually being done as Canadian work? Those are all things that get measured by our friends at Innovation, Science and Economic Development Canada, or ISED.

**Senator M. Deacon:** Is there anything you wanted to add based on my first question and the second one?

**Mr. Lesko:** Sure, a couple of things.

On industrial policy and the Defence Industrial Strategy, we are very interested in what our understanding — what is meant by “Canadian champions.” We feel very much that we are, from a shipbuilding standpoint, and we're anxious to engage around that.

If I could offer advice on that. When you have a champion, they are most useful when you engage them and bring them problems to solve, as opposed to the government's view of what the solution should look like.

We are pretty good at solving problems if we have an opportunity. Even with constraints or concerns that we're self-interested, share those things and give us a chance to deal with them rather than coming up with a point solution that then constrains our ability to solve our problem.

The second, as it relates to Canadian content, if I look program by program, the AOPS program, at this point, is nearing completion. We'll deliver the eighth ship next year.

**La sénatrice M. Deacon :** Pour revenir plus précisément à votre travail à cet égard, je veux parler de la part de contenu canadien dans la stratégie de défense — un sujet qui a été brièvement abordé tout à l'heure. Vous travaillez pour General Dynamics Land Systems-Canada, à London, en Ontario. Comment interprétez-vous la notion de « contenu canadien » dans votre secteur d'activité? Quels messages le gouvernement vous a-t-il transmis quant à la manière dont cela devrait se traduire concrètement, alors que vous vous apprêtez à soumissionner pour des contrats dans le cadre d'une nouvelle ère de dépenses en matière de défense?

**M. Wilson-Hodge :** Je pense que, pour nous, le contenu canadien recouvre plusieurs aspects. Il s'agit du travail effectué ici. S'agit-il du travail manuel réalisé dans le cadre des activités de maintenance? S'agit-il de la propriété intellectuelle qui entre dans le développement des caméras, par exemple celles de la marque WESCAM de L3Harris qui pourraient être installées sur notre plateforme? S'agit-il des pneus fabriqués en Nouvelle-Écosse? Est-ce un fournisseur canadien dont l'adresse comporte un code postal canadien? Le travail est-il réellement effectué au Canada? Ce sont là autant d'éléments qui sont évalués par nos collègues d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada.

**La sénatrice M. Deacon :** Y a-t-il quelque chose que vous souhaiteriez ajouter à propos de ma première et de ma deuxième question?

**M. Lesko :** Oui, je dirais deux choses.

Concernant la politique industrielle et la Stratégie industrielle de défense, nous souhaitons vivement comprendre ce que l'on entend par « champions canadiens ». Nous pensons bien que nous en faisons partie, sur le plan de la construction navale, et nous avons hâte de participer aux discussions.

Si vous me le permettez, je vous donnerais un conseil là-dessus. Quand on a un champion, il est le plus utile si on discute avec lui des problèmes à régler, au lieu que le gouvernement présente ce que sa solution pourrait être.

Nous sommes assez bons pour résoudre des problèmes si nous en avons l'occasion. Même si le gouvernement a des contraintes ou craint que nous ne veillions qu'à nos propres intérêts, il vaut la peine de discuter avec nous pour nous donner la chance d'éviter les écueils plutôt que de nous soumettre une solution par points qui limite notre capacité de régler les problèmes.

Par ailleurs, concernant le contenu canadien, si l'on regarde les choses un programme à la fois, le programme des navires de patrouille extracôtiers et de l'Arctique est presque terminé. Nous allons livrer le huitième navire l'an prochain.

That program has — if you measure Canadian content and Canadian vendors — about 80%. We have achieved more than 100% of the ITB requirements.

If you look at actual Canadian touch labour, that 80% is more like 70%.

The River-class destroyer is a bit different because the combat system comes from the U.S., but fundamentally, that same 20% wedge is something that you can't find easily in Canada, but is common between the two for Canadian vendors.

Now, with time and redesign, you can add those capabilities to the platform. Some of them exist today, and we could have added them on the first three ships, but it would have taken longer to get the design into production, and you would have put more Canadian shipbuilders out of work than you added other Canadian companies.

The message we are receiving from the government is: Where that makes sense — and “makes sense” is different in each case — pursue that if there is a long-term opportunity and there's a Canadian capability. We're very much doing that.

I'm sure my counterpart, Lee, is dissatisfied with my answer to that question and would love to tell you more, but that is a big focus for us; it has always been.

The real opportunity to do that is when you're in the ship-design phase. As I described, on that surface combatant that is an almost endless process.

**The Chair:** Thank you.

**Senator Kutcher:** Thank you both for being here today. Both of you come from very well-established companies with long, successful histories.

Mr. Wilson-Hodge, your LAVs are the backbone — your 6.0s now are the backbone of our military capability in that area. And I notice that — along with the Roshel Senator Armored Personnel Carrier — we're now going to Ukraine, which is great.

Mr. Lesko, when I look out my window from Dartmouth over to Halifax, I see this great big, white building with “Irving” written across it, but I remember when it wasn't there.

The question — and I did tour the HMCS *Frédéric Rolette*, and sat for two and a half hours learning how to figure out the electronic systems on the ship; left after two and a half hours and forgot it all within minutes. Very impressive. Incredibly impressive.

The question that I have to ask both of you, as well-established purveyors, how can we be sure that we don't go through boom-bust cycles where we lose the capability to continuously

Ce programme a environ 80 % de contenu et de fournisseurs canadiens. Nous avons répondu à plus de 100 % des exigences sur les retombées industrielles et technologiques.

Si l'on examine les activités pratiques canadiennes, c'est plutôt 70 %.

Le destroyer de classe River est un peu différent, parce que son système de combat vient des États-Unis, mais fondamentalement, ces 20 % sont difficiles à trouver au Canada, mais cela est courant chez les deux fournisseurs canadiens.

Maintenant, avec le temps et la refonte, vous pouvez ajouter ces capacités à la plateforme. Certaines d'entre elles existent aujourd'hui, et nous aurions pu les ajouter sur les trois premiers navires, mais il aurait fallu plus de temps pour mettre la conception en production, et vous auriez mis plus de constructeurs navals canadiens au chômage que vous n'auriez ajouté d'autres entreprises canadiennes.

Le message que nous recevons du gouvernement est le suivant : lorsque c'est logique — et « logique » est différent dans chaque cas —, il faut le faire s'il y a une occasion à long terme et une capacité canadienne. C'est ce que nous faisons.

Je suis sûr que mon homologue, Lee, n'est pas satisfait de ma réponse à cette question et qu'il aimerait vous en dire plus, mais c'est une grande priorité pour nous; cela l'a toujours été.

La véritable occasion de le faire, c'est à l'étape de la conception des navires. Comme je l'ai décrit, pour ce navire de combat de surface, le processus est presque sans fin.

**Le président :** Merci.

**Le sénateur Kutcher :** Merci à vous deux d'être ici aujourd'hui. Vous représentez tous les deux des entreprises très bien établies ayant une longue histoire de succès.

Monsieur Wilson-Hodge, vos véhicules blindés légers 6.0 sont l'épine dorsale de nos capacités militaires dans le domaine. Et je constate qu'en plus des véhicules blindés de transport de troupes, ils serviront en Ukraine, ce qui est fantastique.

Monsieur Lesko, quand je regarde Halifax de ma fenêtre à Dartmouth, je vois ce grand bâtiment blanc magnifique sur lequel il est écrit « Irving », mais je me rappelle quand il n'était pas là.

J'ai visité le NCSM *Frédéric Rolette* et j'ai passé deux heures et demie à apprendre comment fonctionnait ses systèmes électroniques. Malgré tout ce temps passé à bord, j'avais tout oublié en quelques minutes. C'était extrêmement impressionnant.

Ma question s'adresse à vous deux, en tant que fournisseurs bien établis. Comment pouvons-nous nous assurer de ne pas passer par des cycles d'expansion et de ralentissement quand

produce high-quality armaments, ships and combatant vehicles? Because there was a time when Canada couldn't do this. How do we, going forward, ensure that it doesn't happen again?

**Mr. Lesko:** I'll try first. I think that's an excellent question. It's one that we spend a great deal of time thinking about because — believe it or not — it takes, in some cases, up to a decade of planning upfront to pivot to do something different.

When you build a workforce like ours, for example, stability and their view of that as a career opportunity contribute significantly to whether or not you have attrition.

If you build up and then draw down, the message that sends to the workforce is that the situation is unstable. This is not something you want to bet your career on. We have had very good luck working through the last decade and planning for that, but we've reached a point where we really need to engage in a policy discussion of what that looks like.

As Canada talks about a big build-up and then potentially drawing down, our focus is really around how you avoid the situation you have today, where — because you stopped a continuous build capability — you spend more on maintenance than it would take to build a whole new ship, which is the case today on the Halifax class.

I think it involves dedicated industrial policy, planning and discussion. I'm excited about the fact that there is an industrial policy. We are pushing our way into those discussions because that's exactly what we feel we need to focus on.

We are good at what we do. We get better — we're focused on continuous improvements. Every part of our organization has measures that demonstrate, from one year to the next, we perform better; safety, quality, schedule and cost. But in order to continue that, we really need to understand what that demand signal will be long term, so we can think through the resourcing of that and how we exercise the supply chain outside the four walls of Irving shipbuilding.

I can go on all afternoon. I will stop if you would like to add?

**Mr. Wilson-Hodge:** It is very similar, I think, for us, the biggest thing that would secure the business longer term. And I just add very similar points to my colleague. For us, you can't hire an engineer that understands the mechatronics of a light-armoured vehicle; you can't hire a survivability engineer; you can't hire a ballistic welder. These are all skills that are required

nous perdons la capacité de produire de manière continue des armes, des navires et des véhicules de combat de grande qualité? Parce qu'il fut un temps où le Canada ne pouvait pas produire cela. Comment pouvons-nous nous assurer que cela ne se reproduise pas?

**M. Lesko :** Je vais m'essayer en premier. Je pense que c'est une excellente question. Nous y réfléchissons beaucoup, parce que — croyez-le ou non — il faut dans certains cas jusqu'à dix ans de planification avant de pouvoir faire quelque chose de différent.

Quand nous bâtissons une main-d'œuvre comme la nôtre, par exemple, la stabilité et le fait pour les travailleurs d'y voir une possibilité de carrière contribuent beaucoup à l'attrition éventuelle.

Si nous construisons quelque chose avant de ralentir nos activités, cela envoie le message à la main-d'œuvre que la situation est instable. Les travailleurs ne voudront pas miser leur carrière là-dessus. Nous avons eu beaucoup de chance dans notre travail et notre planification ces 10 dernières années, mais nous avons atteint un point où nous devons discuter de ce à quoi la politique va ressembler.

Alors que le Canada parle de construire de grandes choses avant un ralentissement possible, nous mettons l'accent sur la façon d'éviter la situation actuelle. Parce qu'on a arrêté la capacité de construire de manière continue, le gouvernement dépense plus en entretien que cela lui coûterait de construire un tout nouveau navire. C'est le cas actuellement avec la classe Halifax.

Je pense que cela demande de discuter d'une politique et d'une planification industrielles dédiées. Je suis enthousiaste quant à la politique industrielle. Nous voulons participer à ces discussions, parce que c'est exactement ce que nous pensons qu'il faut faire.

Nous sommes bons dans ce que nous faisons et nous veillons à nous améliorer de manière continue. Chaque partie de notre organisation compte sur des indicateurs pour montrer que d'une année à l'autre, nous faisons mieux en matière de sécurité, de qualité, d'échéancier et de coûts. Mais pour continuer à faire cela, nous avons vraiment besoin de comprendre quelle sera la demande à long terme. Nous devons planifier l'utilisation des ressources et penser à la façon d'utiliser la chaîne d'approvisionnement à l'extérieur du chantier naval d'Irving.

Je pourrais continuer tout l'après-midi, mais je peux m'arrêter si vous voulez ajouter quelque chose.

**M. Wilson-Hodge :** Je pense que c'est très semblable pour nous. La principale question, c'est de trouver du travail à faire à long terme. Je dirais des choses très semblables à ce qu'a mentionné mon collègue. Dans notre cas, nous ne pouvons pas embaucher un ingénieur qui comprend la mécatronique d'un véhicule blindé léger, ni un ingénieur en survivabilité, ni un

to be developed and then retained over a period of time. When they go away, because of the boom-bust cycle of our business, it is extremely challenging to reconstitute those skills.

For us, it is in everybody's interest — Canada's national interest, GDLS-Canada's business interest — to ensure that the demand is level, if you will, so we don't go through tremendous cycles.

A way to do that, really, is around understanding demand and working the procurement system to ensure that we have the army's requirements, the procurement system, the budgets, and all the things that enable the demand that comes from the army to be satisfied, to ensure that we have the ability to level those out in somewhat predictable ways.

I think there are certainly some discussions around that right now. We're not asking for Canada to be the sole provider of our business base. What helps with that is the ability for us to export as well. So that also helps to retain some business base for us too.

Having Canada very engaged in supporting an export business enables us to have the demand, if you will, a little more predictable, or to prevent dramatic peaks or dramatic valleys in the business, because you've got more customers, if you will, from whom to source the business.

**Senator Kutcher:** With the procurement strategy, as we are thinking about this problem, we have to ensure that we're not just responding in a knee-jerk manner to this, this, or this, but we are thinking about how to smooth out the peaks and valleys, because there will be peaks and valleys.

**Mr. Lesko:** The most important thing to focus on in all of that: If you build a building or you buy equipment, that's enduring. It does not go anywhere. But the human capital side of that, as he described very eloquently, does go somewhere if you don't use it and don't have a plan for it.

This is not theatre, but if you look behind me, this group of people is a product of the last 10 or 15 years. Many of them started their careers in ship building in Canada in Halifax, and today all of them are part of the senior leadership team because of what they learned in those last 15 years. If that demand signal goes away, overnight they will disappear, and you won't get them back. That's the difference between capability and capacity.

**The Chair:** Thank you very much.

soudeur en balistique. Il faut développer ces compétences chez notre main-d'œuvre et conserver nos travailleurs un certain temps. Lorsqu'ils nous quittent à cause d'un cycle de ralentissement dans notre secteur, c'est extrêmement difficile de reconstituer nos équipes.

Selon nous, c'est dans l'intérêt de tout le monde, dans l'intérêt national du Canada et dans l'intérêt de GDLS en tant qu'entreprise de s'assurer que la demande est stable, si l'on veut, pour ne pas vivre des cycles trop importants.

Une façon d'y arriver, c'est de comprendre la demande et de veiller à ce que le système d'approvisionnement réponde aux exigences des forces armées. Il nous faut un système d'approvisionnement, les budgets et toutes ces choses qui favorisent une réponse satisfaisante à la demande des forces armées. Il faut que nous puissions équilibrer ces éléments de manière plutôt prévisible.

Je pense qu'il y a certainement des discussions là-dessus à l'heure actuelle. Nous ne demandons pas que le Canada soit notre seul client. Pour nous aider, il faut aussi avoir la capacité d'exporter. Cela nous aide aussi à maintenir notre base d'affaires.

Le gouvernement du Canada doit nous soutenir dans nos exportations. De la sorte, la demande sera un peu plus prévisible ou cela nous évitera de vivre des périodes de forte expansion ou de ralentissement majeur, parce que si l'on veut, cela nous donne plus de clients avec qui faire affaire.

**Le sénateur Kutcher :** Concernant la stratégie d'approvisionnement, alors que nous réfléchissons à ce problème, nous devons nous assurer de ne pas réagir de manière impulsive à ceci ou à cela, mais nous devons réfléchir à la façon d'aplanir les périodes de forte demande et les périodes creuses, car il y en aura.

**M. Lesko :** La chose la plus importante à se rappeler dans tout cela, c'est que si l'on construit un bâtiment ou qu'on achète de l'équipement, cela va durer et n'ira nulle part. Mais comme mon collègue l'a décrit avec beaucoup d'éloquence, nous perdons le capital humain si nous ne l'utilisons pas et que nous n'avons pas de plan pour lui.

Sans vouloir être dramatique, je dirais que les gens assis derrière moi sont le produit des 10 à 15 dernières années. Bon nombre ont commencé leur carrière dans la construction navale à Halifax, au Canada, et maintenant ils occupent tous des postes de cadres supérieurs en raison de ce qu'ils ont appris depuis 15 ans. S'il n'y a plus de demande, ces gens iront ailleurs et nous ne pourrons pas les faire revenir. C'est la différence entre les capacités durables et les capacités immédiates.

**Le président :** Merci beaucoup.

**Senator Ross:** My question is for Mr. Lesko. On March 11, we had testimony from Minister of Transport, Steven MacKinnon, at the Standing Senate Committee on National Finance, where he said:

The dilemma is that we don't manufacture high-speed locomotives in Canada, and much to my chagrin — I didn't know this before becoming transport minister — we no longer manufacturer rail steel in Canada.

He went on to talk about other Canadian content, like labour and engineering and other components, and this was for high-speed rail. You have talked about Canadian content. What are the gaps in the Canadian industry or Canadian businesses or Canadian suppliers and Canadian colleges that could be filled? We have got a generational window. These aren't going to be completed until 2050. What are the gaps that we could fill that are not currently being Canadian filled?

**Mr. Lesko:** The popular topic is steel, and you mentioned that. I have toured Algoma. They have a magnificent manufacturing facility and process and very modern equipment, and they have the technical capability to produce ship steel. Even when we went to procure steel for the three River-class destroyers, they did not bid on them because, relative to their overall throughput, three ship sets' worth of steel wasn't very much when what they were focused on was the auto industry.

We are working with them today because, even though it would not reflect a whole lot of their output, it is still output for them, and they have the capability to produce that steel. I believe we will get to the point where things like that can be produced here in Canada.

There are other components, complicated components. The reduction gear, for example, on the River-class destroyer is common to the type 26 platform, which is the parent craft designed in the U.K. for this program. The reduction gear is made by a U.K. manufacturing firm, David Brown Santasalo. That's something that, probably, with time and investment could be built in Canada. Then the question you have to think about it does that make sense? Is there enough of a market that you could break into that would be worth investing in? Or does it make sense, based on the technology or other constraints that you would have to overcome, to continue to buy that from somewhere else?

In that 20% measured by Canadian firms, we think there are 36 additional vendors in that group where there is a capability today in Canada that, with either some redesign or qualification of their components, could be brought into that program and will go look for that. Our contracts require that. There are incentives around that drive us to do it. The balance is always how long does that take and how much it cost, because if it slows down our ability to deliver, that frustrates the navy. I think everyone

**La sénatrice Ross :** Ma question s'adresse à M. Lesko. Le 11 mars, le ministre des Transports, Steven MacKinnon, a comparu devant le Comité sénatorial permanent des finances nationales et a dit:

Le dilemme, c'est qu'on ne fabrique pas de locomotives à grande vitesse au Canada, et à mon grand regret — je ne le savais pas avant de devenir ministre des Transports —, on ne fabrique plus d'acier à rail au Canada.

Il a poursuivi en parlant d'autre contenu canadien, comme la main-d'œuvre, le génie et autres, concernant les trains à grande vitesse. Vous avez parlé de contenu canadien. Quelles sont les lacunes de l'industrie, des entreprises ou des fournisseurs et des collègues canadiens qu'il faudrait combler? Des occasions se présenteront à nous dans la prochaine génération, et les projets ne seront pas terminés avant 2050. Quelles sont les lacunes que nous pourrions combler, mais qui ne le sont pas actuellement au Canada?

**M. Lesko :** Le sujet populaire, c'est l'acier, que vous avez mentionné. J'ai visité les installations d'Algoma. Son usine de fabrication, ses processus et son matériel très moderne sont magnifiques. Algoma a la capacité technique de produire de l'acier à navire. Même quand nous avions besoin d'acier pour les trois destroyers de classe River, cette entreprise n'a pas répondu à notre appel d'offres, parce que c'était une commande relativement petite par rapport aux besoins de l'industrie automobile.

Nous travaillons avec Algoma de nos jours, parce que même si c'est une part modeste de leurs commandes, cela reste du travail pour cette entreprise, qui a la capacité de produire ce type d'acier. Je crois que nous en viendrons à un point où nous pouvons produire ces choses ici au Canada.

Il y a aussi des composantes complexes. Par exemple, l'engrenage réducteur des destroyers de classe River est le même que pour la plateforme de type 26, l'embarcation mère conçue au Royaume-Uni pour ce programme. Cet engrenage est fabriqué là-bas par l'entreprise David Brown Santasalo. Avec du temps et des investissements, c'est sans doute quelque chose que nous pourrions construire au Canada. Mais il faut se demander si ce serait logique. Le marché est-il suffisant pour y investir? Ou, selon la technologie ou les contraintes à surmonter, est-il plus logique de continuer d'acheter ce produit à l'étranger?

Dans ces 20 % mesurés par les entreprises canadiennes, nous pensons qu'il y a 36 fournisseurs supplémentaires dans ce groupe qui ont des capacités actuellement au Canada. Avec une refonte ou la qualification de leurs composantes, ces fournisseurs pourraient participer au programme et vont chercher à le faire. Nos contrats l'exigent et des incitatifs nous encouragent à le faire. Mais il faut toujours se demander combien de temps cela prendrait et à quel coût, parce que cela pourrait ralentir notre

recognizes that where this is something that Canada has the capability to produce it, we should look for a way to get that to come to the ship. And where we can't, we focus on ITB content, and we're very successful with that.

**Senator Ross:** You talked a bit about that rapid evolution of C drones and that sort of thing. I was very pleased to hear that you are able to be nimble and flexible in terms of innovation. The shape of the ship will stay the same, but the components that are part of it will change over time. How much do you expect to see change from the time of the first ship being delivered in 2030 until the final one in 2050? What percentage of those components do you think will change?

**Mr. Lesko:** The only way to answer that question is to draw on the 32 years of experience I had in U.S. ship building and focus on the Arleigh Burke-class destroyer programs and the DDG 51s. If you look at that ship and certain combat capabilities, from the ship that was delivered in 1990 — the lead ship — and the ships they are building today, many of those capabilities are 50 or 60 times on a comparable basis as capable as they would have been in 1990. The threats have evolved to challenge those things. Again, what the ship contributes to all of that, other than the fact that it carries all of the different innovations in combat-system technology or war-fight technology, is space and weight and a stable platform and power and cooling. You keep evolving the ship in order to meet the demands of those systems that provide that military capability. I think those will continue to evolve at that same rate, if not faster, which challenges the whole ship design concept and then the people making those systems that generate power. Or the design of the ship for how it uses power. Technology exists today where you generate power not just for propulsion or combat systems, but common power generation, and then systems split that for propulsion and combat systems. There are a number of innovations that exist in order to take advantage or optimize the use of those limited constraints that you have on any platform. Over the life of these ships, which is likely to be 30 or 40 years, practically speaking, they will provide a basis to host those different systems I think effectively or as effectively as anyone can predict today. History says it will work.

**Senator Ross:** One last thing. Being from New Brunswick and there are a few of us here from Atlantic Canada, I can't help but say, "A rising tide lifts all boats," and I want to know what is the impact on the Atlantic region and the financial impact.

capacité à livrer nos produits et ralentir la marine. Je pense que tout le monde reconnaît que si le Canada a la capacité de produire des composantes, nous devrions chercher un moyen de les intégrer aux navires. Si nous en sommes incapables, nous nous concentrons sur les retombées industrielles et technologiques, ce pour quoi nous connaissons beaucoup de succès.

**La sénatrice Ross :** Vous avez parlé un peu de l'évolution rapide des drones C et de ce genre de choses. J'étais ravie d'entendre que vous êtes capables d'être agiles et flexibles en matière d'innovation. La forme du navire restera la même, mais les composantes à bord vont changer au fil du temps. À quel point vous attendez-vous à voir ces composantes changer entre la livraison du premier navire en 2030 et celle du dernier navire en 2050? Quel serait le pourcentage de changement des composantes?

**M. Lesko :** La seule façon de répondre à cette question, c'est de tirer parti de mes 32 ans d'expérience en construction navale aux États-Unis, concernant les programmes de destroyers de classe Arleigh Burke et du DDG 51. Si l'on examine ce navire, bon nombre de ses capacités de combat sont 50 ou 60 fois supérieures dans les navires qu'on construit de nos jours par rapport aux capacités du premier navire livré en 1990. Les menaces ont évolué de manière conséquente. Mis à part le fait que le navire transporte toutes sortes d'innovations et de technologies de combat, l'avantage des composantes s'explique en matière d'espace, de poids, de plateforme stable et de capacités d'allumage et de refroidissement. On continue d'améliorer le navire pour répondre aux exigences de ces systèmes de capacité militaire. Je pense que ces composantes vont continuer d'évoluer au même rythme, si ce n'est plus vite. Cela met au défi toute la conception du navire et les gens qui fabriquent les systèmes qui fournissent de l'énergie ou la conception du navire dans sa manière d'utiliser l'énergie. De nos jours, la technologie permet de générer de l'énergie non seulement pour la propulsion ou les systèmes de combat, mais pour de l'énergie courante, que les systèmes vont diviser pour la propulsion et le combat. Des innovations permettent d'optimiser l'utilisation de ces capacités limitées sur n'importe quelle plateforme. Je dirais qu'au cours de la vie de ces navires, qui est sans doute de 30 ou 40 ans dans la pratique, ces composantes vont former la base pour héberger différents systèmes et seront aussi efficaces qu'on peut l'imaginer de nos jours. L'histoire montre que cela fonctionne.

**La sénatrice Ross :** Une dernière chose. Je viens du Nouveau-Brunswick et nous sommes quelques-uns ici qui venons du Canada atlantique. Je ne peux m'empêcher de dire qu'une marée montante soulève tous les bateaux. J'aimerais savoir quelle sera l'incidence pour la région atlantique, notamment en matière de finances.

**Mr. Lesko:** So the work at Irving Shipbuilding drives across Canada, about 10,600 jobs overall. Over 4,000 of those jobs are in Nova Scotia alone, and others continue to spread. We're talking about how to do pipe manufacturing in New Brunswick, for example.

I think what you will see is, as the demand for our capacity increases, you don't have to do all of that work yourself. We have built that capability over the last 15 years. Now what we look to do is exercise other capacities using that capability that we have. To your point, the closer this is to the shipyard, the easier it is to take advantage of.

It is not a direct answer to your question, but as I said, this is my 36th year in ship building. I have seen the videos of the Saint John shipyard where they dismantled the cranes, and it actually makes me emotional. When you close a shipyard, that has a tremendous effect, and generally speaking, it does not return. There is a drywall plant there today, which is a wonderful facility and does a world-class job, but it is not a shipyard. This is a capability that Canada has built and done it faster than I think anyone would have bet on. The results of it today are something to be extremely proud of and extremely guarded about protecting.

**Senator Ross:** Thank you.

**Senator Dasko:** Thank you, witnesses. I also toured Irving Shipbuilding about three years ago, and it was very impressive, and I spent 24 hours on the HMCS *Harry DeWolf*, so I was able to see how that worked. That was quite wonderful.

Procurement is the subject of our investigation, and procurement problems are legendary in DND. I wanted to ask you both about your experiences with procurement and whether the government sought your advice on procurement issues, especially the issues that you had and your experiences with, and whether you have any recommendations for the process and how to make it better? Also, we now have a new procurement agency, but we also have a lot more money, so to me, this actually spells trouble because it suggests that the government wants to cut corners as they go forward. They have money to spend. It doesn't fit together in my mind very well that there's a new process, and yet they have to put a lot of money through it.

I'm very concerned about value for money, and I'm concerned about taxpayers and whether we're going to have the accountability that we need, given all of the new contingencies. There are new opportunities, obviously, but the issues of procurement have been so entrenched. Can you tell us your

**M. Lesko :** Les activités d'Irving Shipbuilding génèrent ainsi environ 10 600 emplois à travers le Canada. Plus de 4 000 de ces emplois se trouvent en Nouvelle-Écosse, et d'autres continuent d'être créés ailleurs. Par exemple, nous songeons à fabriquer des tuyaux au Nouveau-Brunswick.

Je pense que ce que l'on verra, c'est qu'à mesure que la demande pour notre capacité augmentera, nous n'aurons pas à faire tout le travail nous-mêmes. Nous avons renforcé notre capacité au cours des 15 dernières années. Maintenant, ce que nous cherchons à faire, c'est de mobiliser d'autres capacités à partir de la nôtre. Pour revenir à ce que vous disiez, plus on s'approche du chantier naval, plus il est facile d'en profiter.

Ce n'est pas une réponse directe à votre question, mais comme je l'ai dit, j'en suis à ma 36<sup>e</sup> année dans la construction navale. J'ai vu les vidéos où l'on démontait les grues du chantier naval de Saint John et cela m'a ému. La fermeture d'un chantier naval a des répercussions considérables, et en général, cette activité disparaît pour toujours. Il y a aujourd'hui une usine de cloisons sèches à cet endroit, une installation formidable qui fait un travail de calibre mondial, mais ce n'est pas un chantier naval. C'est une capacité que le Canada a développée plus rapidement que quiconque n'aurait parié, je crois. On peut être extrêmement fier des résultats actuels et ils doivent être protégés avec le plus grand soin.

**La sénatrice Ross :** Merci.

**La sénatrice Dasko :** Merci aux témoins. J'ai également visité Irving Shipbuilding il y a environ trois ans, c'était très impressionnant, et j'ai passé 24 heures sur le NCSM *Harry DeWolf*, alors j'ai pu voir comment il fonctionne. C'était tout à fait merveilleux.

Notre étude porte sur l'approvisionnement, et les problèmes liés à ce domaine sont légendaires au MDN. Je voudrais vous interroger tous les deux sur votre expérience en matière d'approvisionnement et savoir si le gouvernement a sollicité votre avis sur ces questions, en particulier sur les problèmes que vous avez rencontrés et les leçons que vous en avez tirées, et si vous avez des recommandations à formuler pour améliorer le processus. De plus, il y a désormais une nouvelle agence chargée de l'approvisionnement, et il y a beaucoup plus d'argent, ce qui, à mon sens, laisse présager des problèmes, car cela suggère que le gouvernement souhaitera tourner les coins ronds. Il a de l'argent à dépenser. Je comprends mal comment l'on pourra dépenser autant d'argent par ce nouveau processus.

Je suis très soucieuse de l'optimisation des ressources, et je m'inquiète pour les contribuables et je me demande si l'on aura la reddition de comptes dont on a besoin, compte tenu de toutes les nouvelles éventualités. Il y a de nouvelles possibilités, évidemment, mais les problèmes d'approvisionnement sont

experiences and reflections and thoughts about this process and about how we go forward, given the new context that we're in?

**Mr. Lesko:** Part of the point you're making we talk a lot about. Actually, spending more money isn't that hard. Ensuring that you get value for that requires a good deal of planning.

**Senator Dasko:** That's the point, yes.

**Mr. Lesko:** I made a point earlier about engaging and describing. The government describes problems they need to have solved. Industry can help with the solutions to those things. Those are important, and I'm seeing promising signs.

Deputy Minister Reza recently wrote to us asking for help to find opportunities in each of our programs that would deliver greater value. Those are all things that we have for each of our three programs. On the ship repair side, we're looking, literally, to create opportunities to reduce the amount of time and money that we spend on those things by 50%. We have ideas that will bring that kind of transformational change to that process. We have, over the last three years, looked for opportunities to engage with Canada on that.

On the River-class program, Canada cannot get us to deliver those ships fast enough. It's interesting; we talk about capability and selling outside. I'm often asked if we could sell our products outside Canada. My answer to that was, "Not if Vice-Admiral Topshee found out we were doing it." Right? He's anxious for us to produce for him fastest. But that says, how do we go faster with all of those things? We have solutions for that.

Deputy Minister Reza's most recent request of us is really the first formal opportunity we've had to feed that back. I think she is sincerely looking for that feedback. Over the last year, we've had better traction around taking those ideas and finding a willing audience.

You would find that encouraging because it suggests, for people who now feel like they have resources who didn't necessarily feel that way a year or two ago, they are leaning forward and thinking about how to use those more effectively and seeking that feedback from us.

**Mr. Wilson-Hodge:** Thank you for the question, senator. From my perspective, the Defence Investment Agency is a very positive sign that the government is trying to do something to address the issues relative to procurement and the procurement processes.

profondément incrustés. Pouvez-vous nous faire part de vos expériences et de vos réflexions sur ce processus et sur la façon d'aller de l'avant, compte tenu du nouveau contexte dans lequel on se trouve?

**M. Lesko :** Nous discutons beaucoup de certains des points que vous soulevez. Dépenser plus d'argent n'est pas si difficile. En revanche, s'assurer d'en avoir pour son argent demande une bonne dose de planification.

**La sénatrice Dasko :** C'est ce qui est important, oui.

**M. Lesko :** J'ai parlé plus tôt de la mobilisation et de la description. Le gouvernement décrit des problèmes qu'il doit résoudre. L'industrie peut aider à trouver des solutions. C'est important, et je vois des signes prometteurs.

La sous-ministre Reza nous a récemment écrit pour nous demander de l'aider à cerner, dans chacun de nos programmes, les possibilités qui mèneraient à une plus grande rentabilité. Nos trois programmes comportent tous de telles possibilités. En ce qui concerne la réparation navale, nous cherchons littéralement à réduire de 50 % le temps et l'argent qui y sont consacrés. Nous avons des idées qui permettront ce type de transformation. Au cours des trois dernières années, nous avons cherché des occasions de collaborer avec le Canada à ce sujet.

En ce qui concerne le programme de la classe River, le Canada aimerait qu'on livre ces navires le plus rapidement possible. C'est intéressant; on parle de capacité et de vente à l'étranger. On me demande souvent si nous pourrions vendre nos produits à l'extérieur du Canada. Je réponds : « Pas si le vice-amiral Topshee est au courant ». N'est-ce pas? Il tient à ce que nous les produisions pour lui le plus vite possible. Et comment aller plus vite? Nous avons des solutions à proposer.

La dernière demande que nous a adressée la sous-ministre Reza est vraiment la première occasion officielle que nous avons eue pour lui faire part de nos commentaires. Je pense qu'elle souhaite sincèrement les entendre. Au cours de la dernière année, nous avons réussi à mieux faire accepter ces idées et à trouver un public réceptif.

C'est encourageant, car cela donne à penser que les gens qui ont maintenant l'impression d'avoir des ressources alors que ce n'était pas nécessairement le cas il y a un an ou deux se tournent vers l'avenir et réfléchissent à la façon d'utiliser ces ressources plus efficacement et sollicitent notre avis.

**M. Wilson-Hodge :** Je vous remercie de la question, sénatrice. De mon point de vue, l'Agence d'investissement de la défense est un signe très positif que le gouvernement essaie de faire quelque chose pour régler les problèmes liés à l'approvisionnement et aux processus connexes.

We have certainly offered inputs into Senior ADM Siobhan Harty's defence procurement reform initiative, for which she was responsible prior to taking on her current portfolio. We have offered up a number of ideas around that. Because we deal with militaries around the world, we do have some international experience and exposure relative to different contracting methods. We've offered up some of those suggestions.

You also had a question regarding volume and value for money. From my perspective, one of the things that is important to heed is, "What is measured gets done." If you're measuring for no risk, that is a measure. If you're measuring for capability output, I would suggest that's the measure that we might be looking for currently. When you're measuring for capability outputs in a procurement system, there will be some risk. Officials need to be empowered and delegated to have the appropriate authorities to move as expeditiously as they can.

**Mr. Lesko:** In understanding the role, in most of these things, the result is not delivered exclusively by industry. There's a partnership between government and industry. Industry's tendency is to measure everything they do and focus on how to improve that and how it contributes. The government struggles with that. They view themselves often as an oversight body. In reality, they have a contribution equal to or greater than our own in that process but seldom have the same ability to measure. It's difficult for industry to push on that because then you become kind of an irritant.

Those are suggestions we will make as well as we look at program performance. The River-class program has a unique contract architecture. A significant portion of our profitability depends on performance. That performance is defined as the performance of the whole system, which seeks to pull in the government component of that. When we work well as a team, the outcome is significantly different than it is when we just work in our parallel paths.

**The Chair:** I have a question for both of you on defence spending and what the country gets out of this, but two of my colleagues will ask their questions first.

**Senator Al Zaijak:** My question to Mr. Lesko relates to your export base, past and potential. Percentage-wise, could you compare that to government procurement and the impact of the Canadian government's procurement on the volume of your export? That's one question.

The other question relates to whether you receive any preferential treatment in the U.S. with respect to their procurement.

Nous avons certainement donné notre avis sur l'initiative de réforme de l'approvisionnement en matière de défense dont la sous-ministre adjointe principale, Siobhan Harty, était responsable avant d'assumer son portefeuille actuel. Nous avons proposé un certain nombre d'idées. Étant donné que nous traitons avec des militaires du monde entier, nous avons une certaine expérience internationale et une certaine exposition aux différentes méthodes de passation de marchés. Nous avons fait part de certaines suggestions.

Vous aviez également une question concernant le volume et l'optimisation des ressources. À mon sens, il est important de garder à l'esprit le principe de « ce qui est mesuré est réalisé ». Mesurer l'absence de risque, c'est une mesure. Je dirais que la mesure que l'on pourrait envisager à l'heure actuelle, c'est la mesure de la capacité de production. Lorsque l'on mesure la capacité de production d'un système d'approvisionnement, il faut tenir compte de certains risques. Les fonctionnaires doivent avoir les pouvoirs appropriés pour agir le plus rapidement possible.

**M. Lesko :** Pour comprendre les rôles, il faut savoir que, dans la plupart des cas, les résultats ne sont pas le fait exclusif du secteur privé. Il existe un partenariat entre le gouvernement et le secteur privé. Ce dernier a tendance à mesurer tout ce qu'il fait et à se concentrer sur les moyens de s'améliorer et sur la manière dont ses actions contribuent à l'ensemble. Le gouvernement a de la difficulté à faire cela. Il se considère souvent comme un organisme de surveillance. En réalité, sa contribution au processus est égale, voire supérieure, à la nôtre, mais il dispose rarement de la même capacité de mesure. Il est difficile pour l'industrie d'insister sur ce point, car l'on devient en quelque sorte un irritant.

Ce sont des suggestions que nous ferons également lorsque nous examinerons le rendement du programme. Le programme de la classe River a une structure contractuelle unique. Une part importante de la rentabilité dépend du rendement. Le rendement est défini comme le rendement de l'ensemble du système, qui vise à y intégrer la composante gouvernementale. Bien travailler en équipe donne de meilleurs résultats que simplement travailler en parallèle.

**Le président :** J'ai une question pour vous deux sur les dépenses en matière de défense et sur ce que le pays en retire, mais deux de mes collègues poseront leurs questions avant.

**Le sénateur Al Zaijak :** Ma question pour M. Lesko porte sur les exportations passées et potentielles. Pourriez-vous, en termes de pourcentage, comparer ce chiffre aux marchés publics et évaluer l'incidence des marchés publics du gouvernement canadien sur le volume de vos exportations? C'est ma première question.

L'autre question est de savoir si vous bénéficiez d'un traitement préférentiel aux États-Unis en matière de marchés publics.

**Mr. Lesko:** I'll answer your second question first. We directly procure very little from the U.S. The combat system is a government-to-government sale, so the government of the U.S. provides that to the Government of Canada, and then we integrate that into the ship.

**Senator Al Zaibak:** What about procurement of your products?

**Mr. Lesko:** We sell very few products into the U.S. As I said, the vast majority or 100% of what we produce today is either for Canada's existing navy, the Canadian Coast Guard or for the new program. One hundred per cent.

**Senator Al Zaibak:** And the first question?

**Mr. Lesko:** First question, I think, was what percentage of our output is for export, and today that is none.

**Senator Al Zaibak:** Potentially?

**Mr. Lesko:** The potential is there, but, again, it will be some time before there is an opportunity that goes beyond Canada's own internal demand signal.

**Senator Al Zaibak:** Thank you.

**Senator Cardozo:** Quickly, any comments on skills development and youth employment in your industries?

**Mr. Wilson-Hodge:** We are very interested in skills development and employing youth, particularly university students, college students and those who have recently graduated.

We have internship programs. We have programs that bring in engineers from university and give them some experience doing software development or mechanical engineering, whatever it might be, and even some in my area, in the business development area.

We hope that, once they graduate from university, their experience will bring them back into General Dynamics. We have found that, in fact, to be the case. Once they come and work for us, they do want to come and have a career with us, and we have been very fortunate in that. We usually see employees who come and start to work with us will stay with us.

**Mr. Lesko:** I would echo everything he just said. We have had great luck with our apprenticeship programs. We have one of the largest apprenticeship programs in Canada and certainly the largest in Atlantic Canada. Our production workforce doubled between 2020 and 2024. Much of that was through apprenticeships, and our safety quality schedule and cost

**M. Lesko :** Je vais d'abord répondre à votre deuxième question. Nous nous approvisionnons très peu directement auprès des États-Unis. Le système de combat fait l'objet d'une vente de gouvernement à gouvernement, de sorte que le gouvernement des États-Unis fournit ce système au gouvernement du Canada, puis nous l'intégrons au navire.

**Le sénateur Al Zaibak :** Qu'en est-il de l'approvisionnement de vos produits?

**M. Lesko :** Nous vendons très peu de produits aux États-Unis. Comme je l'ai dit, la grande majorité ou 100 % de ce que nous produisons aujourd'hui est destinée à la marine canadienne existante, à la Garde côtière canadienne ou au nouveau programme. La totalité de notre production.

**Le sénateur Al Zaibak :** Et pour la première question?

**M. Lesko :** La première question, je crois, était de savoir quel pourcentage de notre production est destiné à l'exportation, et aujourd'hui, ce pourcentage est de zéro.

**Le sénateur Al Zaibak :** Et à l'avenir?

**M. Lesko :** Le potentiel est là, mais, encore une fois, il faudra un certain temps avant qu'il y ait une occasion qui dépasse la demande intérieure du Canada.

**Le sénateur Al Zaibak :** Merci.

**Le sénateur Cardozo :** Rapidement, avez-vous des commentaires sur le développement des compétences et l'emploi des jeunes dans vos secteurs?

**M. Wilson-Hodge :** Nous nous intéressons beaucoup au développement des compétences et à l'emploi des jeunes, en particulier les étudiants universitaires, les étudiants des collèges et ceux qui ont récemment obtenu leur diplôme.

Nous avons des programmes de stages. Nous avons des programmes qui accueillent des ingénieurs de l'université et leur permettent d'acquérir une certaine expérience du développement de logiciels ou du génie mécanique, entre autres, et même dans ma région, dans le domaine du développement des affaires.

Nous espérons qu'une fois leur diplôme universitaire en poche, leur expérience les incitera à revenir chez General Dynamics. Nous avons constaté que c'était effectivement le cas. Une fois qu'ils viennent travailler chez nous, ils veulent y faire carrière, et nous avons été privilégiés à cet égard. En général, les employés qui viennent travailler chez nous restent avec nous.

**M. Lesko :** Je suis d'accord avec tout ce qu'il vient de dire. Nos programmes d'apprentissage nous ont bien servis. Nous avons l'un des plus importants programmes d'apprentissage au Canada et certainement le plus important au Canada atlantique. Notre effectif de production a doublé entre 2020 et 2024. Cela s'est fait en grande partie grâce à l'apprentissage, et notre

performance over that same period of time actually improved dramatically. We've had fantastic luck focusing on the newer end of our workforce through apprenticeships and production.

We find that those people also have very low attrition. They view what we have as a long-term offering, and it's a career opportunity for them. Our attrition is less than half of what the Canadian manufacturing average would be and maybe 20% of what the U.S. average is today.

**The Chair:** Gentlemen, I have a question. As the government ramps up this military spending, we are in a relatively stable political space where people are not questioning the government about the direction and what needs to be done. That's for a variety of reasons. They are looking around the world and not feeling so secure. They are looking to our friends to the south and not feeling as neighbourly as they used to feel. Of course, over time, all of this will change and will evolve based on how the country sees this challenge.

Both of your companies are unionized, so your workforce is highly paid. In the context of military spending, Canadians don't hear very much about the people who benefit from that, the people who are producing the ships and those who are manufacturing the vehicles you are producing in London, Ontario.

How will you incorporate that conversation in what you're telling parliamentarians about what you do? All they hear about is the sophistication of the ship we are building. They are not hearing about all the skills that are going into it and the people who live in those communities who spend that money in those communities, which gives incredible value to ensure those communities will be sustainable for a long period of time. But it also comes back to the last point you made, which is that you're incorporating apprenticeships and creating the next generation of those who will work in the industry.

How do you tell that story so that Canadians are able to appreciate that this is not just about buying ships; it's also about the kind of workforce and the kind of country we want to have people grow up and live in because we are highly sophisticated in the skilled industry. They need to hear that more so than they hear about the wonderful ships you're building and also the wonderful labs you are producing. I know all about it, and I know the two unions that represent your workforce. How do you tell that story so that they have more appreciation for military spending and don't see it simply about purchasing equipment and seeing that our neighbours' jobs are dependent on the fact that we are spending this money?

rendement en matière de sécurité, de qualité, de respect des délais et des coûts s'est considérablement amélioré au cours de cette même période. Nous avons eu beaucoup de succès en nous concentrant sur les recrues grâce à l'apprentissage et à la production.

Nous constatons que ces employés ont également un taux d'attrition très faible. Ils considèrent ce que nous leur offrons comme un engagement à long terme, et c'est une occasion de carrière pour eux. Notre taux d'attrition est moins de la moitié de la moyenne du secteur manufacturier canadien et peut-être 20 % de la moyenne américaine actuelle.

**Le président :** Messieurs, j'ai une question. Alors que le gouvernement augmente ses dépenses militaires, nous nous trouvons dans un contexte politique relativement stable où la population ne remet pas en question l'orientation du gouvernement ni les mesures à prendre. Cela s'explique par diverses raisons. Les gens observent ce qui se passe dans le monde et ne se sentent pas en sécurité. Ils regardent nos voisins du sud et ne se sentent plus aussi proches d'eux qu'auparavant. Bien sûr, au fil du temps, tout cela évoluera en fonction de la manière dont ces enjeux sont perçus.

Vos deux entreprises sont syndiquées, donc votre main-d'œuvre est très bien rémunérée. Lorsqu'il est question de dépenses militaires, les Canadiens entendent peu parler des gens qui en bénéficient, ceux qui construisent les navires ou qui fabriquent vos véhicules à London, en Ontario.

Comment allez-vous intégrer cet aspect lorsque vous présenterez votre travail aux parlementaires? Tout ce dont ils entendent parler, c'est du raffinement du navire qui est en construction. Ils n'entendent pas parler de toutes les compétences qui y sont mises en œuvre et des gens qui vivent dans ces collectivités et qui y dépensent leur argent, ce qui contribue de manière incroyable à en assurer la viabilité à long terme. Mais cela nous ramène également au dernier point que vous avez soulevé, à savoir que vous embauchez des apprentis et que vous formez la prochaine génération de travailleurs de ce secteur.

Comment transmettre ce message de manière à ce que les Canadiens comprennent qu'il ne s'agit pas seulement d'acheter des navires, mais aussi du type de main-d'œuvre et du type de pays dans lequel nous voulons vivre, car nous avons une industrie hautement spécialisée. Ils ont davantage besoin d'entendre cela que d'entendre parler des magnifiques navires que vous construisez ou des superbes laboratoires que vous produisez. Je sais tout cela, et je connais les deux syndicats qui représentent votre main-d'œuvre. Comment faire passer ce message pour qu'ils comprennent mieux l'importance des dépenses militaires et ne les voient pas simplement comme l'achat de matériel, mais qu'ils réalisent que l'emploi de leurs voisins dépend du fait que nous dépensons cet argent ?

**Mr. Lesko:** We have not cracked the code on that. Over the last three or four years, as our performance has been something that is really quite good, we have struggled with how to describe that.

Internally, we've done pretty well because we've gone from a struggle for resources where we had turnover to what I described, which is very low attrition. Word is out in Halifax that this is a good place to come and work, so that's a victory.

However, taking that story, whether it's through social media, advertising or other things, not just about our workforce, but the supply chain as a part of that — those 700 vendors — and figuring out how to share that success so that people share in the pride of all of that is something that we recognize that we need to do better.

We are actively pursuing opportunities to do that today, but I don't think we can declare success, and it's really important.

We have a very good relationship with our union leadership, and one of the things we talk about is this: How do we convince Canadians that what they are spending — because, as you said, the jobs that we have pay very well — adds value? How do you behave and hold yourself to a standard that demonstrates that you recognize that and that you are earning their trust and confidence?

We joke about taxpayers being reluctant investors in what we do. I think that's accurate. We recognize that performance is an important component of that, and part of what you see us out describing in terms of what we've accomplished is to try and demonstrate that performance so that there is confidence overall in Canada in the products that we produce.

Certainly, for us, there is more work to be done.

**Mr. Wilson-Hodge:** For my portion of the answer, I would encourage you to go to [defendcanadasfuture.com](http://defendcanadasfuture.com), which is a microsite we have developed that underscores the impact that General Dynamics Land Systems-Canada has to Canada. A very brief description is that it's 13,400 jobs across the country in 100 communities with 600 suppliers and 1,700 direct workers in London, Ontario. We're about 5% of the London economy, so it's a tremendous impact.

How do we tell that story? I mentioned the microsite [defendcanadasfuture.com](http://defendcanadasfuture.com). That's one way. We try to push that out on social media. We had it up in bus shelters in the parliamentary precinct, and we help anybody that comes through our plant understand the challenge that is the defence business in terms of retaining skilled trades and the importance of skilled

**M. Lesko :** Nous n'avons pas encore trouvé la bonne formule pour y parvenir. Au cours des trois ou quatre dernières années, notre rendement a été vraiment très bon, mais nous avons eu de la difficulté à le faire comprendre.

À l'interne, nous nous en sommes assez bien tirés parce que nous sommes passés d'une lutte pour obtenir des ressources avec un roulement de personnel élevé à la situation que j'ai décrite, c'est-à-dire un très faible taux d'attrition. Le bruit court à Halifax que nous sommes un bon endroit où travailler, ce qui est une belle réussite.

Cependant, nous reconnaissons que nous devons en faire plus pour mieux la faire connaître, que ce soit au moyen des réseaux sociaux, de la publicité ou d'autres canaux, non seulement en ce qui concerne notre personnel, mais aussi la chaîne d'approvisionnement qui en fait partie — les 700 fournisseurs —, et pour trouver le moyen de partager cette réussite afin que chacun puisse ressentir la fierté que tout cela suscite.

Nous cherchons activement des occasions de le faire, mais je ne pense pas que nous puissions encore crier victoire, et c'est un aspect vraiment important.

Nous entretenons de très bonnes relations avec les dirigeants syndicaux, et l'un des sujets dont nous discutons est le suivant : comment convaincre les Canadiens que ce qu'ils dépensent — car, comme vous l'avez dit, les emplois qu'offre notre secteur sont très bien rémunérés — constitue une valeur ajoutée? Comment démontrer, par notre comportement et notre attitude, que nous en sommes conscients et ainsi gagner leur confiance?

Nous plaisantons en disant que les contribuables investissent avec réticence dans nos activités. Je pense que c'est tout à fait juste. Nous reconnaissons que le rendement est un élément important, et la façon dont nous décrivons nos réalisations vise à démontrer ce rendement afin que l'ensemble du Canada fasse confiance à nos produits.

Il est certain qu'il nous reste encore du travail à faire.

**M. Wilson-Hodge :** Pour ma part, je vous invite à consulter le microsite [defendcanadasfuture.com](http://defendcanadasfuture.com) que nous avons créé pour mettre en valeur l'importance de General Dynamics Land Systems-Canada pour le pays. En bref, cela représente 13 400 emplois répartis dans 100 localités canadiennes, avec 600 fournisseurs et 1 700 employés directs à London, en Ontario. Nous comptons pour environ 5 % de l'économie de London, ce qui témoigne d'un impact considérable.

Comment raconter cette histoire? Outre le microsite que j'ai évoqué, nous essayons d'en faire la promotion sur les réseaux sociaux et nous avons placardé des affiches dans les abribus de la Cité parlementaire. De plus, nous aidons tous ceux qui visitent notre usine à comprendre le défi que représente le secteur de la défense en matière de fidélisation des corps de métiers qualifiés,

trades to producing such complex products. We characterize this as a fighter plane on the ground.

We try to ensure that our local community, as well as everyone across the country, understands the impact these jobs have on the community in terms of the complexity of the engineering resources that are required to design the product, our suppliers and the fact that the components they design, produce and build have a real impact on their communities as well.

We describe all this in great detail to those who come to visit our plant, and we also ensure, as best we can, that we communicate that to parliamentarians so that they are aware as well.

Could we do better? Absolutely, but it is extremely important for Canadians to understand that producing vehicles like the light armoured vehicles that we manufacture or ships is a complex endeavour, which is a complex thing to project manage, design, build, deliver and sustain. We're happy to be able to do that, and we are very privileged to be in that position.

**The Chair:** This brings us to the end of our time. I want to thank you both for being here and sharing your experience, thoughts and vision for the industry and the work we need to do as we go forward.

We greatly appreciate it. If there is anything you can add to the committee's study that you want to put in writing, please do so. We have some time before we will finish our report.

We greatly appreciate you taking the time to be here with your delegation, as such. Thank you so much for being here.

We have one item to consider in relation to the Subcommittee on Veterans Affairs. As you may have seen, the subcommittee will resume their study on veterans' homelessness and have requested that papers and evidence gathered during the previous session relating to their study be referred to the committee. A motion was adopted in the chamber before the break week regarding those papers and evidence. In order for the subcommittee to be authorized to use this information, a motion must be adopted in committee.

I will read you the motion quickly.

ainsi que l'importance de ces derniers pour la fabrication de produits aussi complexes. Nous comparons cela à un avion de chasse au sol.

Nous nous efforçons de faire en sorte que chacun, aussi bien à l'échelon local que dans l'ensemble du pays, saisisse bien l'impact de ces emplois sur la communauté, tant du point de vue de la complexité des travaux d'ingénierie nécessaires à la conception du produit que sous l'aspect du rôle de nos fournisseurs et du fait que les composantes qu'ils conçoivent, produisent et fabriquent ont elles aussi une incidence réelle sur leurs communautés respectives.

Nous expliquons tout cela en détail aux personnes qui viennent visiter notre usine, et nous veillons également, dans la mesure du possible, à en informer les parlementaires afin qu'ils en soient eux aussi bien conscients.

Pourrions-nous faire mieux ? Absolument, mais il est extrêmement important que les Canadiens comprennent que la fabrication de véhicules, comme les véhicules blindés légers que nous produisons ou les navires, est une entreprise complexe, dont toutes les étapes, de la conception jusqu'à la maintenance, en passant par la gestion de projet, la construction et la livraison, constituent un véritable défi. Nous sommes heureux de pouvoir le faire, et nous nous estimons très privilégiés d'être dans cette position.

**Le président :** Cela nous amène à la fin de notre séance d'aujourd'hui. Je tiens à vous remercier tous les deux d'être venus nous faire bénéficier de votre expérience, de vos réflexions et de votre vision du secteur, et nous aider à comprendre le travail qu'il nous reste à accomplir pour aller de l'avant.

Nous vous en sommes très reconnaissants. Si vous souhaitez contribuer davantage à l'étude du comité, n'hésitez pas à nous transmettre des compléments d'information. Nous disposons d'un peu de temps encore avant de mettre la touche finale à notre rapport.

Nous vous remercions énormément d'avoir pris le temps de venir nous rencontrer avec les gens qui vous accompagnent.

Il y a un point à examiner concernant le Sous-comité des anciens combattants. Comme vous l'avez peut-être noté, le sous-comité va reprendre son étude sur l'itinérance chez les anciens combattants et a demandé que les documents et les témoignages recueillis au cours de la session précédente dans le cadre de cette étude soient transmis au comité. Une motion concernant ces documents et témoignages a été adoptée au Sénat avant la semaine de pause. Pour que le sous-comité soit autorisé à utiliser ces informations, une motion doit être adoptée par le comité.

Je vais vous lire rapidement la motion.

Therefore, is it agreed:

That the papers and evidence received and taken and the work accomplished by the Subcommittee on Veterans Affairs during the first session of the Forty-fourth Parliament under the order of reference relating to:

(a) services and benefits provided to members of the Canadian Armed Forces, to veterans who have served honourably in the Canadian Armed Forces in the past, to members and former members of the Royal Canadian Mounted Police and its antecedents, and all of their families;

(b) commemorative activities undertaken by the Department of Veterans Affairs Canada to keep alive for all Canadians the memory of Canadian veterans' achievements and sacrifices; and

(c) continuing implementation of the Veterans Well-being Act;

Be referred to the Subcommittee on Veterans Affairs?

Is it agreed to adopt that motion?

**Hon. Senators:** Agreed.

**The Chair:** Thank you, colleagues.

(The committee continued in camera.)

Il est convenu :

que les documents reçus, les témoignages entendus et les travaux accomplis par le Sous-comité des anciens combattants au cours de la première session de la quarante-quatrième législature, sous l'ordre de renvoi concernant :

a) les services et les prestations dispensés aux membres des Forces canadiennes, aux anciens combattants qui ont servi honorablement dans les Forces canadiennes par le passé, aux membres et anciens membres de la Gendarmerie royale du Canada et des organismes qui l'ont précédée, et à leurs familles;

b) les activités commémoratives tenues par le ministère des Anciens Combattants du Canada afin de garder vivant pour tous les Canadiens le souvenir des réalisations et des sacrifices des anciens combattants du Canada;

c) la poursuite de la mise en œuvre de la Loi sur le bien-être des vétérans;

soient renvoyés au Sous-comité des anciens combattants.

Est-il convenu d'adopter cette motion?

**Des voix :** D'accord.

**Le président :** Merci, chers collègues.

(La séance se poursuit à huis clos.)

---