

EVIDENCE

OTTAWA, Thursday, March 9, 2023

The Standing Senate Committee on Banking, Commerce and the Economy met with videoconference this day at 11:30 a.m. [ET] to study matters relating to banking, trade and commerce generally.

Senator Pamela Wallin (*Chair*) in the chair.

[*English*]

The Chair: Hello to everyone and welcome to this meeting of the Standing Senate Committee on Banking, Commerce and the Economy. My name is Pamela Wallin, and I am the chair of this committee.

I'd like to introduce members of our committee. We have our Deputy Chair Senator Deacon, Senator Bellemare, Senator Gignac, Senator Loffreda, Senator Marshall, Senator Massicotte, Senator Ringuette, Senator Smith, Senator Yussuff, and joining us today, Senator Marwah.

We are here to continue our study on business investment in Canada. We had some important testimony yesterday on the issues facing this country, and we have gathered a panel today that I think will continue to provide us with some answers.

Let me welcome Jim Balsillie, Chair of the Council of Canadian Innovators, and with us virtually, Hamid Arabzadeh, Chairman and Chief Executive Officer of Ranovus. We are glad to have you here to continue our discussions. Mr. Balsillie, please begin with your opening remarks.

Jim Balsillie, Chair, Council of Canadian Innovators, as an individual: Madam Chair, Deputy Chair and senators, I appreciate the opportunity to present today. I am Jim Balsillie, chair of the Council of Canadian Innovators and an investor in six Canadian tech companies. Your study on business investment in Canada is timely as the House of Commons Industry and Technology Committee is currently reviewing an updated Investment Canada Act, and their proposed amendments reveal a serious lack of understanding how the contemporary economy functions.

The transformation of the economy into a knowledge-based and data-driven model has reshaped the international competitive and investment landscape. Today's economy is different from the traditional, production-based economy in nature and structure. Its most valuable assets — intellectual property, or IP, and data — have reshaped markets, creating equipment-light and

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le jeudi 9 mars 2023

Le Comité sénatorial permanent des banques, du commerce et de l'économie se réunit aujourd'hui, à 11 h 30 (HE), avec vidéoconférence, pour étudier toute question concernant les banques et le commerce en général.

La sénatrice Pamela Wallin (*présidente*) occupe le fauteuil.

[*Traduction*]

La présidente : Bonjour à tous et à toutes et bienvenue à la réunion d'aujourd'hui du Comité sénatorial permanent des banques, du commerce et de l'économie. Mon nom est Pamela Wallin, et je suis la présidente du comité.

J'aimerais présenter les membres de notre comité : notre vice-président, le sénateur Deacon, la sénatrice Bellemare, le sénateur Gignac, le sénateur Loffreda, la sénatrice Marshall, le sénateur Massicotte, la sénatrice Ringuette, le sénateur Smith, le sénateur Yussuff, et le sénateur Marwah qui se joint à nous aujourd'hui.

Nous nous réunissons aujourd'hui pour continuer notre étude sur l'investissement dans les entreprises au Canada. Hier, nous avons entendu des témoignages importants sur les défis auxquels le pays est confronté, et je pense que les témoins que nous avons invités aujourd'hui vont continuer de nous éclairer.

Je souhaite la bienvenue à M. Jim Balsillie, président du Conseil canadien des innovateurs, et à M. Hamid Arabzadeh, président du conseil et chef de la direction de Ranovus, qui est avec nous virtuellement. Nous sommes heureux de vous accueillir pour continuer nos discussions. Monsieur Balsillie, je vous demanderais de commencer votre déclaration préliminaire, s'il vous plaît.

Jim Balsillie, président, Conseil canadien des innovateurs, à titre personnel : Madame la présidente, monsieur le vice-président, mesdames les sénatrices et messieurs les sénateurs, merci de m'avoir donné l'occasion de m'adresser à vous aujourd'hui. Je suis Jim Balsillie, président du Conseil canadien des innovateurs et investisseur dans six entreprises technologiques canadiennes. Votre étude sur l'investissement dans les entreprises au Canada arrive à point nommé, car le Comité de l'industrie et de la technologie de la Chambre des communes examine actuellement une mise à jour de la Loi sur Investissement Canada et les modifications proposées révèlent une grande incompréhension du fonctionnement de l'économie contemporaine.

La transformation de l'économie vers un modèle fondé sur le savoir et les données a changé la conjoncture internationale de la concurrence et de l'investissement. L'économie d'aujourd'hui, de par sa nature et sa structure, est différente de l'économie traditionnelle qui était essentiellement basée sur la production. Ses actifs les plus précieux — la propriété intellectuelle et les

worker-lean companies operating at global scale and pulling in massive profits.

In today's markets, investors look for companies that own valuable IP and have control over data assets which allow them to control markets and capture superior economic rents. Policymakers in advanced countries understood that the sources of prosperity and the vectors of risks have changed. This is why the EU and our Five Eyes partners have updated rules for foreign direct investment. But not in Canada.

Through various institutions such as Invest in Canada and countless innovation programs and research granting agencies, Canada's approach to investment remains stuck in a tangible production economy model where inward business investment brings advanced production technology and skilled personnel into an underdeveloped economy and where foreign multinationals undertake more R&D than local firms and generate domestic supply chains and grow the tax base. In the IP and data-intensive economy, foreign direct investment, or FDI, targets and expatriates local high-growth firms that are critical to the future dynamism of local economies or exfiltrates taxpayer-funded IP, eroding Canada's prosperity and security.

Canada is on the sidelines in the global ownership of IP and data, contributing to their creation but not contesting their ownership and ensuing benefits. We see the exfiltration of knowledge and assets out of Canada on a regular basis. Foundational IP for AI that Canadian taxpayers funded for two decades is transferred from U of T to Google, who thanked Canada for it and said, "We now use it throughout our entire business and it's a major driver of our corporate success." Huawei creates 17 research partnerships with Canadian universities on equally valuable 6G infrastructure. There are many other examples, such as Facebook's AI partnership with McGill University, Tesla taking foundational battery IP for electric vehicles from Dalhousie University and more.

Canada has a low and declining rate of business enterprise research and development, or BERD, which pundits and innovation enthusiasts have labelled as the central issue explaining the country's low innovation outputs. This narrative

données — ont transformé les marchés, créant des entreprises légères sur le plan de l'équipement et de la main-d'œuvre, qui exercent leurs activités à l'échelle mondiale et engrangent des bénéfices considérables.

Sur les marchés actuels, les investisseurs recherchent des entreprises qui possèdent une propriété intellectuelle de valeur et qui contrôlent des actifs de données leur permettant de contrôler les marchés et d'obtenir des rentes économiques supérieures. Les responsables des politiques des pays avancés ont compris que les sources de prospérité et les vecteurs de risques ont changé. C'est pourquoi l'Union européenne et nos partenaires du Groupe des cinq ont actualisé les règles relatives aux investissements directs étrangers. Mais pas le Canada.

Par l'intermédiaire de diverses institutions comme Investir au Canada et d'innombrables programmes d'innovation et d'organismes subventionnant la recherche, l'approche du Canada en matière d'investissement demeure coincée dans un modèle d'économie et de production de biens tangibles où l'investissement des entreprises étrangères apporte une technologie de production avancée et du personnel qualifié dans une économie sous-développée et où les multinationales étrangères réalisent plus de R-D que les entreprises locales, génèrent des chaînes d'approvisionnement nationales et accroissent l'assiette fiscale. Dans l'économie de la propriété intellectuelle et des données, les investissements directs étrangers, ou IDE, ciblent et expatrient les entreprises locales à forte croissance qui sont essentielles au dynamisme futur des économies locales ou exfiltrent la propriété intellectuelle financée par les contribuables, érodant ainsi la propriété et la sécurité du Canada.

Le Canada se contente d'observer la concurrence mondiale dans le secteur de la PI et des données, car nous contribuons à leur création, mais nous ne nous battons pas pour en avoir la possession et en tirer des avantages. Nous assistons régulièrement à l'exfiltration des actifs et du savoir à l'extérieur du Canada. La PI fondamentale de l'intelligence artificielle, l'IA, que les contribuables canadiens ont financée pendant deux décennies, est transférée de l'Université de Toronto à Google, qui remercie le Canada et déclare ce qui suit : « Nous l'utilisons maintenant dans l'ensemble de nos activités, et c'est un facteur important de notre réussite. » Huawei a conclu 17 partenariats de recherche avec des universités canadiennes pour avoir un accès à une infrastructure 6G tout aussi précieuse. Il existe de nombreux autres exemples, comme le partenariat de Facebook avec l'Université McGill en matière d'intelligence artificielle, l'acquisition par Tesla de la propriété intellectuelle fondamentale des batteries pour les véhicules électriques auprès de l'Université Dalhousie, etc.

Le Canada affiche un taux de dépenses d'entreprise en matière de recherche et de développement, ou DERD, faible et en déclin, ce que les experts et les fervents de l'innovation considèrent comme étant le principal facteur expliquant les faibles résultats

has unfortunately resonated with policymakers. The “low BERD equals low innovation” thesis does not account for the preconditional need of ownership of IP and control of data required to give firms the necessary freedom to operate. FTO, to ensure their BERD investments turn to new revenue.

I have provided an annex to my remarks which explains in detail why FTO is a precondition to increasing BERD. If a company lacks sufficient FTO, it cannot be assured of capturing the high returns from their individual BERD investments. By the same token, public subsidies for research or innovation bring little or no benefits to the local innovation economy because the economic rents ultimately flow to the owners of the IP and data that are in a position to extract the economic benefit.

A recent report from IRPP shows that a majority of IP created by Canadians is owned by foreign entities and that the trend is accelerating. By ignoring the intangible asset ownership prerequisite to build the runway where their business investment turns into profitable returns, policymakers are asking firms to make investments that are neither logical nor prudent for their operations.

Thank you.

The Chair: Thank you very much for those remarks. I know you’ve spurred a lot of questions. We will try to go through this relatively quickly. We can keep our questions short and to the point. We don’t need a lot of introduction. The man knows what he’s talking about.

Senator C. Deacon: Thank you, Mr. Balsillie and Mr. Arabzadeh, for being with us today.

Can you help us a little bit just in as plain language as possible, because you know the issues in such detail. The reality is we have to own the intellectual property even to operate in the space, quite often, the way the complexity of the world is growing. We can’t grow a business unless we have access to the IP, and if we don’t control access to the IP, then those businesses may ultimately flow elsewhere no matter what we created. Can you give us an example of a public policy difference that you can propose for us about how government could be responding quite differently in the way we control our assets that we are inventing in Canada but are being exploited elsewhere? How can we change that? The status quo is one thing, but where have you seen the change that can be done?

du pays en matière d’innovation. Cette façon de faire a malheureusement trouvé un écho auprès des décideurs politiques. La thèse selon laquelle des « DERD faibles égalent une faible innovation » ne tient pas compte du fait que les entreprises doivent posséder la propriété intellectuelle et le contrôle des données afin d’avoir la liberté d’action nécessaire pour garantir que leurs investissements en DERD génèrent de nouveaux revenus.

J’ai joint une annexe à mes observations qui explique en détail pourquoi la liberté d’action est une condition préalable à l’augmentation des DERD. Si sa liberté d’action n’est pas suffisante, une entreprise ne peut être assurée d’obtenir les rendements élevés de ses investissements individuels en DERD. De même, les subventions publiques à la recherche ou à l’innovation n’apportent que peu ou pas de bénéfices à l’économie locale de l’innovation, car les rentes économiques reviennent en fin de compte aux propriétaires de la propriété intellectuelle et des données qui sont en mesure d’en tirer un avantage économique.

Un rapport récent de l’IRPP démontre que la majorité de la PI créée par les Canadiens est détenue par des entités étrangères et que cette tendance s’accélère. En faisant fi de la propriété d’actifs incorporels, condition préalable à la mise en place d’une structure où l’investissement d’entreprise se transforme en rentabilité, les décideurs politiques demandent aux entreprises de faire des investissements qui ne sont ni logiques ni prudents pour leurs activités.

Merci.

La présidente : Merci beaucoup de vos commentaires. Je suis sûre que votre témoignage a suscité beaucoup de questions. Nous essaierons de procéder assez rapidement. Nous allons pouvoir poser des questions courtes et directes. Il n’est pas nécessaire de faire une longue introduction, monsieur connaît bien le sujet.

Le sénateur C. Deacon : Merci, monsieur Balsillie et monsieur Arabzadeh, d’être avec nous aujourd’hui.

Pouvez-vous nous aider un peu en utilisant les termes les plus simples possible, parce que vous connaissez ces sujets en détail. La réalité, c’est que très souvent nous devons posséder la propriété intellectuelle rien que pour exister dans le domaine, vu que le monde devient de plus en plus complexe. C’est impossible de donner de l’essor à une entreprise à moins d’avoir accès à la PI, et si nous ne contrôlons pas l’accès à la PI, alors ces entreprises vont finir par s’envoler ailleurs, peu importe ce que nous avons créé. Pouvez-vous nous donner un exemple d’une politique publique différente, que vous pourriez nous proposer quant à la façon dont les gouvernements pourraient intervenir d’une tout autre façon pour avoir le contrôle de nos actifs que nous inventons au Canada, mais qui sont exploités ailleurs? Comment pouvons-nous changer les choses? Le statu quo, c’est une chose, mais y a-t-il d’autres pays où vous avez constaté que ces changements peuvent être faits?

Mr. Balsillie: Thank you for that, Senator Deacon.

I've chaired panels on this internationally, nationally and subnationally, both on IP and in data files. I'm deeply aware of what other nations do.

We fund billions every year, but we have no ownership strategy. We invented the fundamental IP for mRNA for vaccines, and yet we pay to use it. We invented the fundamental AI IP, but we pay billions to Google and Microsoft and others to use it. We invent fundamental telecommunications IP, but we pay billions to Huawei and others to use it. Very simply, you need an ownership strategy.

Senator C. Deacon: What does it look like?

Mr. Balsillie: It's very simple. It's not about money. One, you put conditions in the research funding, which other nations do. Two, you have centralized resources to manage the ownership function. Germany has the Fraunhofer Institute with 72 research centres and 30,000 employees, one centralized tech transfer office.

We don't teach for it, we don't govern for it, we don't service for it, and because it's technical, we lose it. It moves non-linear. So small mistakes, you lose it all.

The very simple thing is ownership strategies that are technical. It's an institutional approach. It's a policy approach. It's a capacity-building approach. It's categorically absent from our public policy for the 35 years since the knowledge-based economy turned on, and it's been absent from the data-driven economy in its last 15 years.

The Chair: Yesterday we heard from witnesses who said we subsidize and see business and projects for their own sake without even an issue that we're trying to solve. It's just a product. One of the witnesses said there is no productivity or price requirement — and he meant legislatively as we see in the U.S. — around these projects. There has to be a purpose to them and they've got to meet some kind of goals. In answer to Senator Deacon's question, is there a legislative answer in any way?

M. Balsillie : Merci de la question, sénateur Deacon.

J'ai présidé des comités internationaux, nationaux et sous-nationaux sur la PI et les données. Je sais très bien ce que font les autres pays.

Nous investissons des milliards de dollars chaque année, sans pour autant avoir une stratégie en matière de propriété. Nous avons inventé la PI fondamentale pour les vaccins à ARNm, mais nous payons quand même pour l'utiliser. Nous avons inventé la PI fondamentale pour l'IA, mais nous versons des milliards de dollars à Google et à Microsoft et à d'autres pour l'utiliser. Nous inventons de la PI fondamentale pour les télécommunications, mais nous payons des milliards de dollars à Huawei et à d'autres pour l'utiliser. Pour dire les choses simplement, nous avons besoin d'une stratégie en matière de propriété.

Le sénateur C. Deacon : De quoi cela aurait-il l'air?

M. Balsillie : C'est très simple. Ce n'est pas une question d'argent. Premièrement, vous imposez des conditions pour le financement de la recherche, comme les autres pays le font. Deuxièmement, vous mettez en place des ressources centralisées pour gérer le fonctionnement de la propriété. L'Allemagne a l'Institut Fraunhofer, avec ses 72 centres de recherche et ses 30 000 employés, qui joue le rôle d'agence centralisée pour le transfert des technologies.

Nous ne l'enseignons pas, nous ne la gouvernons pas et nous n'offrons pas de service connexe, et puisque c'est dans le domaine technique, elle nous échappe. Ce n'est pas linéaire. Les petites erreurs font que nous perdons tout.

La chose la plus simple c'est d'avoir des stratégies en matière de propriété qui sont axées sur la technologie. C'est une approche institutionnelle. C'est une approche stratégique, et c'est une approche axée sur le développement des capacités, mais nous n'avons absolument rien comme cela dans notre politique publique depuis les 35 dernières années, depuis l'émergence de l'économie basée sur les connaissances, tout comme nous n'avons rien fait en ce sens depuis les 15 dernières années, avec notre économie axée sur les données.

La présidente : Hier, des témoins nous ont dit que nous subventionnons des entreprises et des projets sans voir plus loin, sans même qu'il y ait de problèmes à régler. C'est pour le pur produit. L'un des témoins a dit qu'il n'y avait pas d'exigences relativement au rendement ou au prix — il voulait dire dans la loi, comme aux États-Unis — pour ces projets. Il faut qu'il y ait un but, il faut que les projets aient un genre d'objectifs à atteindre. Pour donner suite à la question du sénateur Deacon, est-ce que la solution, d'une façon ou d'une autre, est de nature législative?

Mr. Balsillie: I think yes, there are other downstream things. There is a place for talent and a place for these kinds of procurement things, but if you don't own it, you have nothing. The issue I have is that it's a two-legged race and all of our public policy has been on one leg. I don't want you to think that because I'm focusing on the atrophied leg, that I don't think the other leg matters. But if you don't have two legs, you're hopping, not running. Our innovation policy is a hopping policy, not a running policy.

I agree with all the things they talk about, but I could spend all day explaining to you how sophisticated the U.S. is in the ownership strategies of their ideas well before they get to these downstream-challenge type things. If you don't own it, you have nothing to ask for money. If you don't ask for money, you don't get capital and you don't drive economic prosperity.

Senator C. Deacon: Could I just hear Mr. Arabzadeh's perspective, chair? Just as a founder, I think it's really important.

Hamid Arabzadeh, Chairman and Chief Executive Officer, Ranovus, as an individual: Thank you for the invitation to this forum. I had some opening remarks that I thought I was going to go through before getting into a question and answer.

The Chair: Go ahead.

Mr. Arabzadeh: I think my remarks might bring the discussion into that practical perspective in terms of the perspective of an entrepreneur and how to build companies.

First of all, again, thank you for inviting me to this session. I apologize to be calling you remotely from San Diego. We had a major conference here in semiconductors, and I couldn't get away to be there in person.

In my opening remarks, I want to explore a topic that is very close to my heart, which is about how to build companies with "world's first" products. This is a very unique category of companies. Building a company that has the "world's first" products requires a certain DNA in the company, in the country where it is built and in how it's operating. Of course, when you build the first one, you then have to scale it. Then comes the question of how to keep these companies in Canada and keep them Canadian.

M. Balsillie : Je crois, oui, mais il y a d'autres choses en aval. Il y a un endroit pour le talent et un endroit pour ce genre de considérations liées à l'approvisionnement, mais si vous n'avez pas la propriété, vous n'avez rien. Le problème, selon moi, c'est que c'est une course, mais toutes nos politiques publiques ne tiennent que sur une jambe. Je ne veux pas que vous pensiez, parce que j'insiste sur la jambe atrophiée, que l'autre n'a pas d'importance, mais sans vos deux jambes, vous ne pouvez pas courir; vous pouvez seulement sautiller. Notre politique en matière d'innovation est comme ça, elle est conçue pour sautiller, pas pour courir.

Je suis d'accord avec tout ce qui est dit, et je pourrais passer toute la journée à vous expliquer les stratégies très avancées que les États-Unis ont en matière de propriété pour leurs sources d'innovation, avant même qu'ils doivent régler les défis qui existent en aval. Le fait est que si vous n'avez pas la propriété, vous ne pouvez pas demander d'être payé. Si vous ne pouvez pas demander d'être payé, vous n'avez pas de capital, et vous ne stimulez pas la prospérité économique.

Le sénateur C. Deacon : Pourrais je demander à M. Arabzadeh ce qu'il en pense, madame la présidente? Je pense que ce serait très important d'avoir son avis, en tant que fondateur.

Hamid Arabzadeh, président du conseil et chef de la direction, Ranovus, à titre personnel : Merci de l'invitation à participer à la discussion. J'avais préparé une déclaration préliminaire, et je croyais que j'allais pouvoir la présenter avant de répondre aux questions.

La présidente : Allez y.

M. Arabzadeh : Je pense que mes commentaires permettront d'orienter la discussion vers l'aspect pratique, c'est-à-dire vers la perspective d'un entrepreneur et vers la façon dont on crée des entreprises.

D'abord, je vous remercie à nouveau de m'avoir invité à la réunion d'aujourd'hui. Je m'excuse de m'adresser à vous à distance, mais je suis à San Diego. J'assiste à une grande conférence ici sur les semi-conducteurs, et je ne pouvais pas m'absenter pour être avec vous en personne.

Dans ma déclaration préliminaire, je veux aborder un sujet qui m'est très cher : comment créer des entreprises avec des produits de « première mondiale ». C'est une catégorie d'entreprises tout à fait unique. Pour créer une entreprise qui a des produits de « première mondiale », il faut que l'entreprise ait un certain type d'ADN, il en va de même pour le pays où elle est créée et aussi pour la façon dont elle est exploitée. Bien sûr, une fois que vous avez votre premier produit, vous devez le mettre à l'échelle. Ensuite vient la question de savoir comment garder ces entreprises au Canada et faire en sorte qu'elles conservent leur identité canadienne.

By way of background, I spent half of my 35-year career in systems and semiconductors in the U.K. and Germany and the other half between the U.S. and Canada. I've led teams in a Canadian multinational company abroad, and I was brought in as CEO for a semiconductor start-up in Germany that was bought by a U.S. multinational company. I came back to Canada in 2010 to start Ranovus and invest in two other start-ups in health care and security.

In all of my adventures, I've been fortunate to be part of several "world's first" ventures with different outcomes. One of them was at scale, which was Nortel, and one of them I scaled for eight years in Germany, which was bought by Cisco. Now I've been scaling Ranovus for 11 years with very large U.S. semiconductor and data centre customers. By way of background, we move a massive amount of data inside data centres with "world's first" semiconductor and compound semiconductor technology that is designed and manufactured in Canada for AI and machine learning workloads.

Having worked in various countries with various governments and corporations, I find the German approach to the development of their mid-sized companies to be a perfect yardstick for us to measure our progress in Canada — from a vibrant start-up ecosystem to a credible scale-up economy. Mid-sized companies with around €500 million plus revenue set their targets to be number one in Europe and among the top three worldwide, so our objective in Canada should be to have mid-sized companies that are number one in North America and top three globally.

Now, developing a "world's first" product in semiconductors, health care, automotive — any industry — has three critical elements. IP intensity — which Mr. Balsillie eloquently explained, and he has a lot of material and background on this topic — is a key element. I don't want to cover that element because it's been well addressed. The other two key elements are technology risk and market risk. Typically, these two elements are addressed by the judgment of the management team and the level of financing you get. The reason I'm bringing these two topics up here is that I see there's a major gap in Canada on how things have transpired in these areas.

The management judgment that is developed over the years of global experience running at-scale companies in Canada today resides in multinational branch offices. This is a very subtle

En guise de contexte, j'ai passé la moitié des 35 années de ma carrière dans les systèmes et les semi-conducteurs au Royaume-Uni et en Allemagne, et l'autre moitié aux États-Unis et au Canada. J'ai dirigé des équipes d'une multinationale canadienne à l'étranger, et j'ai aussi été engagé comme directeur général d'une jeune entreprise allemande qui avait été achetée par une multinationale américaine. Je suis revenu au Canada en 2010 pour lancer Ranovus, et j'ai investi dans deux jeunes entreprises en santé et sécurité.

Dans toutes mes aventures, j'ai eu la chance de participer à plusieurs « premières mondiales », avec divers résultats. L'une avait atteint sa pleine croissance, c'était Nortel, et une autre, j'ai passé huit ans en Allemagne à la développer, puis Cisco l'a rachetée. Cela fait 11 ans que je développe Ranovus, avec de très grandes entreprises de semi-conducteurs américaines et des clients de centres de données. Pour situer le contexte, nous déplaçons des quantités considérables de données à l'intérieur des centres de données grâce à de la technologie de semi-conducteurs et de semi-conducteurs composés — encore une « première mondiale » —, qui est conçue et fabriquée au Canada pour assumer les charges de travail de l'IA et de l'apprentissage machine.

Après avoir travaillé dans différents pays, avec différents gouvernements et différentes entreprises, j'ai constaté que l'approche allemande face au développement de leurs moyennes entreprises est la façon parfaite de mesurer nos progrès ici au Canada... à partir d'un écosystème de jeunes entreprises dynamiques jusqu'à une économie fondée sur des entreprises crédibles en croissance. Les moyennes entreprises avec un chiffre d'affaires de plus de 500 millions d'euros ont comme objectif de surpasser toutes les autres en Europe et de compter parmi les trois premières au monde; notre objectif au Canada devrait donc être de faire en sorte que nos moyennes entreprises surpassent toutes les autres en Amérique du Nord et se classent parmi les trois premières à l'échelle mondiale.

Bon, pour mettre au point un produit constituant une « première mondiale » dans le domaine des semi-conducteurs, des soins de santé, de l'automobile — dans n'importe quelle industrie —, il faut trois éléments essentiels. L'intensité de la propriété intellectuelle — que M. Balsillie a expliquée avec éloquence, et il a beaucoup de documentation et d'information contextuelle sur le sujet — est un élément crucial. Je ne veux pas trop m'y attarder, parce qu'on l'a déjà bien expliquée. Les deux autres éléments cruciaux sont le risque relatif à la technologie et le risque du marché. Habituellement, ces deux éléments tiennent au jugement de la direction et au financement que vous pouvez obtenir. La raison pour laquelle je parle de ces deux sujets, c'est qu'il y a à mon avis une lacune importante au Canada quant à la façon dont nous avons agi à ce chapitre.

Le jugement que la direction acquiert au fil des ans, en menant des activités mondiales et en exploitant des entreprises à pleine échelle au Canada, se retrouve aujourd'hui dans des filiales

point, but if you think about it, by providing disproportionate support for the multinationals in Canada, we will continue this legacy of having all of our top talent, who can build companies at scale, residing in branch offices in multinationals and creating IP — generating it — and the benefits of it not being fully realized for Canada.

I have some comments for the question and answer section, perhaps, in this area.

The Chair: Thank you. I'll just carry on, Senator Deacon, unless you have a quick point here.

Senator Marshall: I'd be interested in hearing your views on participation by the business community in things that the government is doing. We've got the Canada Growth Fund. I saw your comments on the Canada Innovation Corporation. We have the Canada Infrastructure Bank. Government is out there hoping to leverage private investment, but it never materializes.

What is your perception? Is it that the bureaucracy is controlling all of these programs and the role of the business community is sort of in the background? It seems to me — I'm biased — that the business community should have a bigger role in participating in these items. I'd be interested in hearing both of your views as to whether you provide consultation or participation or — what exactly is the role of the business community in these programs and in legislation? Billions of dollars are invested in these programs, and government keeps doing the same thing over and over with the same non-result. I would be very interested in hearing your views.

Mr. Balsillie: For the recently announced one, it's consultation theatre. They do consultation, and then they do what they decided to do at the beginning. I wrote them and told them that they completely ignored all my input. Again, I have given it in the comments. There is nothing in this new fund that deals with the upstream ownership. It's just superclusters 3.0. You get a private sector CEO — which they have in superclusters — and a private sector board. You're outcomes oriented, and you're quick to make decisions. That's all the same thing, but nothing deals with the types of things Hamid is talking about.

We don't do the ownership game, and you don't even see the words "freedom to operate" in the multi-page document for this new thing. I have extensively consulted with them and explained it, but it's just a granting program, which is what we've done for decades. If you don't have a sophisticated ownership strategy, then the benefits will flow to those who play the ownership game. I'm not saying it's everything, but in its absence, it is

multinationales. C'est très subtil, mais si vous y réfléchissez, le fait est qu'en fournissant un soutien disproportionné aux multinationales du Canada, nous poursuivons la tradition selon laquelle tous nos meilleurs talents, qui peuvent créer des entreprises et les faire croître, se retrouvent dans les filiales de multinationales, et ils créeront de la propriété intellectuelle — ils en généreront —, mais le Canada ne pourra pas en tirer les avantages complets.

J'ai quelques commentaires à formuler à ce sujet, mais je vais peut-être attendre de répondre aux questions.

La présidente : Merci. Je vais poursuivre, sénateur Deacon, à moins que vous vouliez dire quelque chose rapidement.

La sénatrice Marshall : J'aimerais connaître votre point de vue sur le monde des affaires qui participe aux activités gouvernementales. Nous avons le Fonds de croissance du Canada. J'ai vu vos commentaires sur la Corporation d'innovation du Canada. Nous avons la Banque de l'infrastructure du Canada. Le gouvernement espère pouvoir tirer parti des investissements privés, mais ça n'arrive jamais.

Comment voyez-vous les choses? Est-ce que c'est le rôle du gouvernement d'administrer tous ces programmes, le rôle du monde des affaires demeurant plutôt à l'arrière-plan? Il me semble — mais je ne suis pas impartiale — que le monde des affaires devrait jouer un plus grand rôle en participant à tout cela. Je serais curieuse d'entendre vos opinions à tous les deux, pour savoir si vous fournissez des services de consultation ou si vous participez ou... quel est le rôle du monde des affaires, exactement, dans ces programmes et dans la loi? On investit des milliards de dollars dans ces programmes, et le gouvernement continue de faire toujours la même chose, sans obtenir de résultats. Je serais très curieuse d'entendre vos opinions.

M. Balsillie : En ce qui concerne celui qui a été annoncé récemment, c'est une consultation factice. On consulte, mais on finit par faire ce qu'on a décidé au début. Je leur ai écrit, et je leur ai dit qu'ils n'avaient absolument pas tenu compte de ma contribution. Encore une fois, c'est dans mes commentaires. Il n'y a rien dans le nouveau fonds qui touche à la propriété en amont. On refait pour une troisième fois ce qu'on a fait avec les supergrappes d'innovation. Vous avez un directeur général du secteur privé — comme dans les supergrappes d'innovation — et un conseil du secteur privé. Vous êtes concentré sur les résultats, et vous prenez des décisions rapides. C'est exactement la même chose, mais il n'y a rien qui touche aux genres de questions dont M. Arabzadeh parlait.

On ne fait rien pour favoriser la propriété, et l'expression « liberté d'action » n'apparaît même pas dans le document de plusieurs pages concernant ce nouveau truc. J'ai participé intensément aux consultations, et je l'ai expliqué, mais cela reste un programme de subventions, et les choses se font ainsi depuis des décennies. Si vous n'avez pas une stratégie moderne en matière de propriété, alors ce sont ceux qui jouent le jeu de la

everything because it means you cannot capture it. I mean, whatever Hamid is talking about, I assure you his IP management is very tight, and then he does complementary pieces. Again, I say it very carefully. It's a multi-legged race. I'll say, too, that I'm not saying the one leg isn't important, but if you atrophy the other leg, you're disabled in the game of contesting for economic grants.

Senator Marshall: I would be interested in hearing our other witness, and I would like to know something else. Government is always trying to leverage private investment. Is the impediment to private investment the fact that government is controlling it?

Mr. Arabzadeh: I think there are different strategies adopted by different companies. As Jim said, the foundation of building something that doesn't exist in the world, that puts Canada in a leadership position to be able to build a sizable company and have multiple of these sizable companies, is really IP. How do you create it and defend it? You're the first one who arrives at the door that is locked. You spend years and years unlocking this door, and you want to make sure that when you're on the other side of it, you lock it behind you and make sure no one gets through that first door while you start working on the second door. It's very sophisticated warfare out there, and you start with that.

That knowledge and training IP is relevant for your freedom to operate, because you could have something and you think that you're okay to sell this product anywhere in the world, but then someone from China comes up and they have some IP that you didn't know about. Then, all of a sudden, your complete business is dismantled. It takes the entire blood out of your system. It's an end game if you don't have the freedom to operate. What Jim said is absolutely instrumental. It's critical that, up front, all these programs have that in place and be able to move that forward.

Also, I was going to make a remark on our financial institutions. You were talking about participation of corporations. When we started Ranovus, my first strategic investor was Deutsch Telecom. The company was based here in Canada. The strategic investors here in Canada — banks, for example, and all the large oligopolies we have here — don't participate in bringing money to the table. Also pension funds — there are a lot of opportunities for them. Their calculus is very different than the calculus of the new economy, which is IP and

propriété qui vont en tirer les avantages. Je ne dis pas que tout dépend de cela, mais lorsque c'est absent, c'est primordial, parce que cela veut dire que vous ne pouvez pas retenir la propriété. Je veux dire... ce dont M. Arabzadeh parlait... je peux vous assurer que sa gestion de la propriété intellectuelle est très rigoureuse, et qu'ensuite il s'occupe de ce qui est complémentaire. Encore une fois, je veux que ce soit très clair : dans cette course, vous avez besoin de toutes vos jambes. Je vais préciser aussi que je ne dis pas qu'une jambe n'est pas importante, mais si l'autre jambe est atrophiée, vous ne pouvez même pas participer pleinement au concours pour obtenir des subventions.

La sénatrice Marshall : J'aimerais entendre notre autre témoin, et il y a aussi autre chose que j'aimerais savoir. Le gouvernement essaie toujours de mobiliser des investissements privés. Le fait que le gouvernement est aux commandes est-il un obstacle pour les investissements privés?

M. Arabzadeh : Je pense que des stratégies différentes sont adoptées par diverses entreprises. Comme M. Balsillie l'a dit, fondamentalement, la capacité de pouvoir créer quelque chose qui n'existe pas encore dans le monde et qui permet au Canada d'assumer un rôle de premier plan et de lancer une grande entreprise et même plusieurs, repose essentiellement sur la propriété intellectuelle. Comment pouvez-vous la créer et comment pouvez-vous la défendre? C'est comme si vous êtes la première personne qui arrive devant la porte, mais elle est verrouillée, et vous passez des années et des années à déverrouiller la porte, et vous voulez vous assurer que, une fois que vous êtes de l'autre côté, vous la verrouillez derrière vous pour vous assurer que personne d'autre ne peut passer, le temps que vous vous attaquez à la deuxième porte. C'est une guerre très complexe qui est en train de se dérouler, et c'est par là que vous commencez.

Les connaissances et la formation en matière de propriété intellectuelle sont importantes pour votre liberté d'action parce que vous pourriez avoir quelque chose et penser qu'il n'y a pas de problème si vous vendez votre produit n'importe où dans le monde, puis tout à coup, quelqu'un en Chine arrive avec de la propriété intellectuelle dont vous ne saviez rien. Et alors, tout d'un coup, toute votre entreprise tombe en miettes. Vous n'avez plus de sang dans les veines. Vous êtes fichu, si vous n'avez pas la liberté d'action. Ce que M. Balsillie a dit est absolument essentiel. Il est crucial que, dès le départ, tous ces programmes intègrent cela et puissent l'utiliser.

Je voulais aussi faire un commentaire sur nos institutions financières. Vous avez parlé de la participation des entreprises. Quand nous avons lancé Ranovus, mon premier investisseur stratégique était Deutsche Telekom. L'entreprise était établie ici au Canada. Les investisseurs stratégiques ici au Canada — les banques, par exemple, et tous les grands oligopoles que nous avons ici — ne mettent pas d'argent sur la table. Il y a aussi les régimes de pension... ils offrent beaucoup de débouchés. Leurs calculs sont très différents des calculs de la nouvelle

data, so they find opportunities overseas where they can deploy their funds.

I hope that addresses some of your question there.

The Chair: Thank you. That's very insightful.

Senator Gignac: Welcome to our witnesses. In fact, as a former Quebec minister responsible for innovation, I had the opportunity to visit the Centre of Innovation at Waterloo. I want to thank you on behalf of Canadians for what you have done.

I will just talk about the pension funds. Yesterday, we spent a lot of time on the pension funds, especially the public Canadian pension fund and their role in the ecosystem. Could you elaborate a little bit more about that? In Quebec, as you know, we have the Caisse de dépôt et placement du Québec, which has two mandates: maximize returns and economic development. This is not what we have for CPPIB, for example. Do you have any thoughts about the participation of pension funds in this?

Mr. Balsillie: To the credit of Quebec, they have a sense of destiny on those issues. The strategic role of the caisse is to take an anchor position in those companies and its permanent capital. Many countries around the world do that. It happens in Germany, which Hamid mentioned, and other places around the world. So yes, there is a place for strategic permanent capital. These are industrial-type strategies that have economic and non-economic effects.

Quebec does understand that you get tremendous spillovers from the headquarters of the companies as opposed to the branch plants. They are a bit too in love with branch plants, though, because they give them 37% tax credit on hiring people. They take the taxes paid by the local companies and give it to foreign companies to hire their people, and those foreign companies don't pay taxes in Canada and you don't get the wealth effect. I would say we do one step forward, one step back. Maybe Quebec is two steps forward and one step back. Others are one forward, one back, but the rest of the world is two steps forward and no steps back.

There is a lot to look at that is smart in Quebec, but we need to have a clear, updated approach in everything. The tech game and the innovation game that permeates all aspects of society are punishing for incompleteness. If you get 90% right, you get 10% of the benefit. In the tangible game, if you get 90% right, you get 90% of the benefits. So it's very punishing on incompleteness.

économie — axée sur la propriété intellectuelle et les données —, ce qui fait qu'ils trouvent des débouchés à l'étranger, où ils peuvent utiliser les fonds.

J'espère que cela répond au moins en partie à votre question.

La présidente : Merci. Votre réponse était très éclairante.

Le sénateur Gignac : Bienvenue à nos témoins. À dire vrai, comme j'ai été ministre responsable de l'innovation au Québec, j'ai eu l'occasion de visiter le centre de l'innovation à Waterloo. Je tiens à vous remercier au nom des Canadiennes et des Canadiens pour ce que vous avez fait.

J'aimerais seulement parler des régimes de pension. Hier, nous avons passé beaucoup de temps à parler des régimes de pension, surtout du régime de pension public du Canada et de son rôle dans notre écosystème. Pourriez-vous nous en parler un peu plus? Au Québec, comme vous le savez, nous avons la Caisse de dépôt et placement du Québec, ou CDPQ, qui a deux mandats : maximiser les rendements et contribuer à la croissance économique. L'Office d'investissement du Régime de pensions du Canada n'a pas le même mandat, par exemple. Avez-vous des commentaires à faire sur la participation des régimes de pension dans tout cela?

M. Balsillie : C'est tout à l'honneur du Québec de pouvoir influencer sur la destinée de ces enjeux. Le rôle stratégique de la caisse est de servir de commanditaire de ces entreprises avec son capital permanent. Beaucoup de pays dans le monde en font tout autant. Il y a l'Allemagne, comme M. Arabzadeh l'a dit, et d'autres endroits dans le monde. Donc, effectivement, il y a une place pour un capital permanent stratégique. Ce sont des stratégies de nature industrielle qui ont des effets économiques et aussi non économiques.

Le Québec comprend qu'il peut y avoir d'énormes retombées liées aux sièges sociaux des entreprises, plutôt qu'à leurs filiales. Il aime malgré tout un peu trop les succursales, parce qu'il leur donne un crédit d'impôt de 37 % sur l'embauche. Il prend l'impôt versé par des entreprises locales et le donne à des entreprises étrangères pour qu'elles embauchent des gens, et ces entreprises étrangères ne paient pas d'impôt au Canada, alors on ne bénéficie pas de la richesse. Je dirais que c'est un pas en avant et un pas en arrière. Peut-être que le Québec, c'est deux pas en avant, et un pas en arrière. Dans d'autres cas, c'est un pas en avant, un pas en arrière, mais pour le reste du monde, c'est deux pas en avant et zéro pas en arrière.

Le Québec fait beaucoup de choses brillantes que nous pouvons étudier, mais nous devons avoir une approche claire et moderne sur tout. Dans le jeu de la technologie et de l'innovation, qui touche tous les aspects de la société, toute lacune est punie. Même si vous faites bien les choses à 90 %, vous n'obtenez que 10 % des retombées. Dans l'économie

Mr. Arabzadeh: That 90%/10% is spot on. It's very elusive — that last 10%.

On the pension funds, we have been the beneficiary of one of the pension funds in Canada — their venture arm that has participated in our company. As a matter of fact, I think we were the only deep-tech company they invested in when they started their journey. What I was more interested in was the banking system. We give this, let's say, oligopoly-type of status, and they naturally benefit significantly from the wealth creation and things of that nature.

It's a very interesting piece of information. When we first started, I went to different banks in Canada and talked to some of them I had relationships with. As I said, the IP and data concepts are very new, even to pension funds. There was a series of moves we had to make to educate people and talk about how this economy is developing with hyper scalars, data, AI — all of these elements — coming together. Finally, we got our banking relationship in Silicon Valley. It was rare, because the Silicon Valley people had to find a banking partner in Canada because they didn't have a banking licence. All of a sudden, I'm thinking, "Why are we doing this? We have people who have banking licences in Canada." Silicon Valley approves that this is an entity that should be financed. How did we miss this boat?

I'm not just saying this with respect to Ranovus; I'm making a general statement. That's some insight of where the bets should be placed. I think that element has to be nurtured in these pension funds.

The Chair: We're going to move on. Everybody has a question, and our time is short. Let's everybody try and keep this as much on point as we can.

Senator Bellemare: I'm going to pursue a bit on the line that you just raised. Why don't we have everything that we need to build our wealth with our own money and our own discovery?

First, you talk about an ownership strategy. Would it also be important to have an impact strategy about where we put the public money — an impact strategy on the funds? Is the federal-provincial dimension of our issue a consequence on the area and problem that we are studying?

fondée sur des actifs corporels, si vous faites les choses bien à 90 %, vous obtenez 90 % des retombées. Donc, toute lacune est sévèrement punie.

M. Arabzadeh : Cet exemple de 90 %/10 %, c'est tout à fait juste. C'est très difficile d'avoir les derniers 10 %.

Au sujet des régimes de pension, nous avons été le bénéficiaire de l'un des régimes de pension du Canada... sa filiale de capital de risque a contribué à notre entreprise. À dire vrai, je pense que nous étions la seule entreprise de technologie de rupture dans laquelle elle a investi, au début de son aventure. Ce qui m'intéressait davantage, c'était le système bancaire. On lui donne, disons, un statut semblable à un oligopole, et cela lui permet de tirer parti naturellement et considérablement de la création de richesse et d'autres choses du genre.

C'est de l'information très intéressante. Quand nous avons commencé, nous sommes allés voir différentes banques au Canada, dont certaines avec lesquelles j'avais des liens. Comme je l'ai dit, les concepts de propriété intellectuelle et de données sont très nouveaux, même pour les régimes de pension. Nous avons dû prendre une série de mesures pour éduquer les gens et pour expliquer comment l'économie se développe avec les services infonuagiques à grande échelle, les données, l'IA — tous ces éléments — qui sont intégrés ensemble. Enfin, nous avons mis sur pied une relation bancaire à Silicon Valley. C'était rare, parce que les gens de Silicon Valley devaient trouver un partenaire bancaire au Canada, parce qu'ils n'avaient pas de permis bancaire. Je me suis dit, tout à coup : « Pourquoi faisons-nous tout cela? Nous avons des gens qui ont des permis bancaires au Canada. » Silicon Valley donne son approbation, que cette entité devrait être financée, mais comment avons-nous pu manquer le train comme cela?

Je ne dis pas cela seulement par rapport à Ranovus; je fais une déclaration générale. Je réfléchis, disons, à la façon dont on doit placer nos paris. Je pense qu'on devrait faire fructifier cela dans les régimes de pension.

La présidente : Nous allons devoir poursuivre. Tout le monde veut poser une question, et notre temps est limité. Mesdames et messieurs, essayons d'aller le plus possible à l'essentiel.

La sénatrice Bellemare : Je vais poursuivre quelque peu sur le sujet que vous venez de soulever. Comment se fait-il que nous n'ayons pas tout ce dont nous avons besoin pour développer notre propre richesse, avec notre propre argent et nos propres découvertes?

D'abord, vous avez parlé de stratégie en matière de propriété. Serait-il aussi important pour nous d'avoir une stratégie d'impact quant à l'endroit où nous investissons les fonds publics... une stratégie d'impact pour ces fonds? Dans ce contexte, est-ce que la dimension fédérale-provinciale influe sur la question et sur le problème que nous étudions?

Mr. Balsillie: You can do an impact assessment, and Canada has lasted the OECD for the last 40 years in the GDP per capita. We're forecasted for the next 40 years. We keep doing the same thing, and we'll find with the impact studies that we're still last place in 5 or 10 years. So yes, you very much want outcomes. I chaired STDC. It was a big effort to create that. We have a fantastic CEO. We worked on governance. It was a troubled organization that became a top organization. There's a huge place for governance in things like outcomes.

However, I would still go back to the issue: Do we even have an education strategy for the civil service on the digital world? Although the Canada School is doing excellent work, I think it needs to be supercharged. I also know that places like the Bank of Canada have expert research arms, but then when we go and set up these new very consequential data and IP things, do we have expert research capability in the civil service? That's why I've advocated for an economic council. If we don't have capacity in expertise, if we don't think in terms of strategic policies and institutions, then do you even know how to do governance and ongoing management?

That being said, I absolutely agree that there is an important place for governance, managing outcomes and all of that. You just need governance. Governance is really everything, I've learned, in these public funds.

Senator Loffreda: I offer a warm welcome to Jim and Hamid for being here.

You just mentioned that the OECD report is worrisome. They recently projected that Canada's economy will be the worst performing over 2020 and 2030 and three decades after that. To reverse that trend, focus is key. Wealth is always created by the entrepreneur. What would you prioritize with respect to policies or incentives for entrepreneurs? How can government support those incentives? Which solutions would you bring to the table quickly to reverse that trend?

Mr. Balsillie: I will go very quickly.

One, put IP responsibility in the granting agencies just like every other country in the world has been doing for decades. Two, enhance IP collective stewardship that is at a pilot level, which every country around the world has been doing for decades. Three, start to think of data as a strategic asset where

M. Balsillie : Vous pouvez faire une étude d'impact, mais le Canada traîne de la patte parmi les pays de l'OCDE depuis 40 ans pour ce qui est du PIB par habitant. Nous avons des prévisions pour les 40 prochaines années. Si nous continuons comme cela, les études d'impact vont montrer dans 5 ou dans 10 ans que nous sommes toujours derniers. Donc, oui, vous voulez vraiment obtenir des résultats. J'ai été président du conseil d'administration de Technologies du développement durable Canada. Cela a pris un énorme effort pour créer cela. Nous avons une directrice générale formidable. Nous avons travaillé sur la gouvernance. L'organisation avait des problèmes, et elle est maintenant parmi les meilleures. La gouvernance peut jouer un énorme rôle, entre autres en ce qui a trait aux résultats.

Malgré tout, j'aimerais revenir à la question suivante : avons-nous même une stratégie d'éducation pour la fonction publique dans le monde numérique? Même si l'École de la fonction publique du Canada fait de l'excellent travail, je pense qu'il est temps qu'elle passe à la vitesse supérieure. Je sais aussi que d'autres endroits, comme la Banque du Canada, ont des organes de recherche d'experts, mais quand nous allons mettre en œuvre les technologies de données et de propriété intellectuelle, toutes ces nouvelles choses très importantes, avons-nous la même capacité de recherche d'experts dans la fonction publique? C'est d'ailleurs pourquoi j'ai milité pour un conseil économique. Si nous n'avons pas de capacité d'expert, si nous ne réfléchissons pas de manière stratégique aux politiques et aux institutions, alors savons-nous même comment faire de la gouvernance et de la gestion de manière continue?

Cela dit, je suis tout à fait d'accord pour dire qu'il y a une place importante pour la gouvernance, pour gérer les résultats et tout le reste. Vous avez simplement besoin de gouvernance. La gouvernance, c'est vraiment essentiel, comme je l'ai appris, lorsqu'il s'agit de régimes publics.

Le sénateur Loffreda : Je veux souhaiter chaleureusement la bienvenue à M. Balsillie et à M. Arabzadeh.

Vous venez tout juste de mentionner que le rapport de l'OCDE est inquiétant. L'organisation a récemment prévu que l'économie canadienne serait la plus faible en 2020 et en 2030 et pour les trois décennies suivantes. Pour renverser cette tendance, nous sommes obligés de prendre des mesures concertées. La richesse est toujours créée par les entrepreneurs. Quelles seraient vos priorités, au chapitre des politiques ou des mesures incitatives, applicables aux entrepreneurs? Comment le gouvernement pourrait-il soutenir ces mesures incitatives? Quelles solutions proposeriez-vous rapidement pour renverser la tendance?

M. Balsillie : Je vais répondre très rapidement.

Premièrement, il faut confier la responsabilité de la propriété intellectuelle aux organismes subventionnaires, comme le font tous les autres pays du monde depuis des décennies. Deuxièmement, il faut améliorer l'intendance collective pour la propriété intellectuelle lorsque les choses en sont à l'étape du

you actually pool it because it's an emergent thing. Four, you have to have enhanced capacity building, both in education to civil service and in research. None of these are really about money. They're all about expertise into where we're currently flowing the money.

Again, I will say the S&P 500 is 92% intangibles. This is where all the prosperity and security are. You have to have controlling strategies, and you have to have the institutions and the education to support that. It's absolutely doable. We could be materially turning this ship within a year if there was a commitment of reorientation.

Mr. Arabzadeh: Education is really the key part because there's no silver bullet. Sometimes when I talk to my government colleagues, they say, "Can you give us just one proposal that can solve it all?" It's more this dialogue that Jim was referring to and education on both sides. It is very, very fixable very quickly. It's not something we have to have years of committees around, understanding this role of the multinationals in Canada, understanding their needs and then understanding how we want to trade — what for what? This is really important, as Jim mentioned. That's a key element.

Most of our IP talent in universities is already locked in with multinationals. When I came back to Canada, I went to various universities, and all of the professors at big universities were all taken by Huawei and other multinationals. They already had multi-year commitments. I think this element of multinationals in Canada is something we need to look at and have a quick dialogue on and ask, "What do they pay back in return apart from the salaries of the labour they have here?"

Senator Smith: We've heard a lot about the federal government and what it can do to boost investment in Canada — procurement at the federal level has been mentioned as one solution, and fast-tracking foreign credential recognition visa applications for high-skilled workers is another one. Are there things the federal government shouldn't be doing? I'm thinking of regulatory burden in Canada, which has been an issue in Canada for decades, it seems. Are there areas where the government is impeding business investment by being overly involved? In other words, what should they get out of?

projet pilote, comme le font tous les autres pays du monde depuis des décennies. Troisièmement, vous devez commencer à voir les données comme un actif stratégique devant être mis en commun, puisque c'est encore émergent. Quatrièmement, vous devez en faire plus pour développer des capacités, autant en ce qui concerne l'éducation dans la fonction publique qu'en recherche. Il n'y a rien de ce que j'ai dit où l'argent est vraiment important. Ce qui est vraiment important, c'est l'expertise vers laquelle on achemine actuellement l'argent.

Encore, je vais souligner que 92 % des sociétés cotées dans le S&P 500 ont trait à des actifs incorporels. Voilà où se trouvent toute la prospérité et la sécurité. Il vous faut des stratégies de contrôle, et vous devez avoir des institutions et de l'éducation à l'appui. C'est tout à fait faisable. Nous pourrions réellement renverser la vapeur d'ici un an, si on s'y engageait.

M. Arabzadeh : L'éducation est vraiment un aspect crucial, parce qu'il n'y a pas de solution miracle. Parfois, quand je parle à des collègues qui travaillent au gouvernement, ils me disent : « Pouvez-vous nous proposer seulement une chose qui pourrait tout régler? » Mais cela tient davantage à la conversation dont M. Balsillie parlait et à l'importance de l'éducation, des deux côtés. C'est tout à fait faisable de régler le problème rapidement. Il n'est pas nécessaire de perdre des années en travaux de comités pour comprendre le rôle des multinationales au Canada, pour comprendre leurs besoins, puis comprendre comment nous voulons faire du commerce... qu'est-ce qu'on veut pour quoi? C'est d'une importance capitale, comme M. Balsillie l'a mentionné. C'est un aspect clé.

La plupart de nos talents en propriété intellectuelle dans les universités sont déjà liés à des multinationales. Quand je suis revenu au Canada, j'ai visité plusieurs universités, mais tous les professeurs des grandes universités étaient déjà liés à Huawei ou à d'autres multinationales. Ils avaient signé des contrats pour plusieurs années. Je pense que nous devons examiner ce que font les multinationales au Canada, pour avoir une petite conversation et demander : « Qu'est-ce que les multinationales donnent en retour, en dehors des salaires qu'elles paient aux employés qu'elles ont ici? »

Le sénateur Smith : Nous avons entendu beaucoup de choses sur le gouvernement fédéral et sur ce qu'il peut faire pour accroître l'investissement au Canada... L'approvisionnement à l'échelon fédéral a été proposé comme solution, et il y aurait aussi l'accélération du traitement des demandes de visa pour la reconnaissance des titres de compétence étrangers dans le cas des travailleurs hautement qualifiés. Y a-t-il des choses que le gouvernement fédéral ne devrait pas faire? Je songe au fardeau réglementaire au Canada, parce qu'il semble que c'est un problème depuis des décennies. Y a-t-il des domaines dans lesquels le gouvernement nuit aux investissements des entreprises en intervenant trop? En d'autres mots, de quoi le gouvernement devrait-il se retirer?

Mr. Balsillie: One thing they should get out of it is this embrace of foreign tech, because it has negative spillovers. The wealth effects aren't here. Microsoft is public, an Irish corporation, so you don't get the tax base and the wealth effects. The management is centralized abroad. The IP is not here. The data is not here. We have negative unemployment in this. So they have to revisit. Their attention has to be to the Hamids, not whatever semi company that's big and attractive because they're big and attractive. That creates negative spillovers. Even if they say we're doing a \$1 billion of cap X, \$950 million of that is specialized foreign machinery. You get a few jobs, you give huge subsidies, you don't get the tax or wealth effects, and someone like Hamid and his peers create enormous spillovers. The reason we're at the bottom of the OECD is because we focused on the foreign tech, thinking it's like the branch plant automotive or pulp and paper mill rather than the Hamids of our economy. That's what I would say you've got to stop. I don't call it a regulatory burden. I call it a strategic orientation that is outdated for a changed world.

Mr. Arabzadeh: To complement that, it's not about a phobia. This is nothing at all to do with multinationals. Multinationals are great. They serve a certain purpose and they take advantage of various places they are at, and that's fine. It's just trying to understand the economics of it and trying to put policy in place that shows them that we understand what they're doing and that they have to pay something on the other side of the balance. It could be investment in Canada or other things they have to do.

Senator Ringuette: First of all, I certainly agree with you that we as Canadians, from the workers to the politicians and the bureaucracy, are risk-averse. We're a society of risk-averse.

For three decades, we are hearing that research money going commercial, going to market, is not happening in Canada, or to a very small extent. You come to this idea of ownership, an ownership strategy. What you're saying to us is that whatever amount of dollars the federal government, on behalf of Canadians, is investing in research, that we should have shares. Canadians should have shares in that research and thus have the stimulus to bring those shares to market and create dividends for Canadians down the road to further invest. Is that your strategy of ownership?

M. Balsillie : Une chose que le gouvernement devrait cesser de faire, c'est adopter de la technologie étrangère, parce que cela a des conséquences négatives. Les effets de la richesse ne se font pas ressentir ici. Microsoft est une société publique, une entreprise irlandaise, alors on n'obtient ni l'assiette fiscale ni l'enrichissement. Son administration est centralisée à l'étranger. La PI n'est pas ici. Les données ne sont pas ici. Nous avons un taux de chômage négatif. Donc, il faut revoir l'approche. Il doit s'intéresser à des gens comme M. Arabzadeh, et pas à n'importe quelle demi-entreprise qui est grande et attirante, justement parce qu'elle est grande et attirante. Cela a des retombées négatives. Même si l'entreprise dit qu'elle investit 1 milliard de dollars en immobilisations, 950 millions de dollars de ce montant, c'est de la machinerie spécialisée étrangère. Cela vous donne quelques emplois, vous versez des subventions monstres, vous ne récoltez pas d'impôt ni d'enrichissement, alors que quelqu'un comme M. Arabzadeh et ses collègues créent d'énormes retombées. La raison pour laquelle nous sommes au fond du baril de l'OCDE, c'est parce que nous avons misé sur la technologie étrangère, en croyant que c'est comme une filiale d'une usine d'automobiles ou une usine de pâtes et papiers, plutôt que sur les messieurs Arabzadeh de notre économie. Voilà ce que je veux dire : c'est ça que vous devez arrêter de faire. Ce n'est pas ce que j'appelle un fardeau réglementaire; c'est plutôt une orientation stratégique qui est désuète, parce que le monde a changé.

M. Arabzadeh : Pour ajouter à ce qui vient d'être dit, ce n'est pas une phobie. Cela n'a rien à voir avec les multinationales. Les multinationales, c'est génial. Elles jouent un certain rôle, et elles tirent parti des endroits où elles se trouvent, et c'est tout à fait correct. J'essaie seulement de comprendre l'aspect économique, et j'essaie de mettre en place une politique qui leur montrerait que nous comprenons ce qu'elles font, mais qu'elles doivent payer en retour. Peut-être qu'elles devraient investir au Canada ou faire d'autres choses du genre.

La sénatrice Ringuette : Avant toute chose, je suis tout à fait d'accord avec vous pour dire que nous, Canadiennes et Canadiens, des travailleurs jusqu'aux politiciens et fonctionnaires, n'aimons pas les risques. Nous, en tant que société, n'aimons pas les risques.

Pendant trois décennies, nous avons entendu dire que les fonds de recherche ne vont pas aux projets commerciaux, au marché, au Canada, ou alors seulement dans une minuscule proportion. Il y a aussi cette idée de propriété, de stratégie en matière de propriété. Ce que vous nous dites, c'est que peu importe le montant que le gouvernement fédéral, au nom de la population canadienne, investit en recherche, nous devrions avoir des parts. Les Canadiens devraient avoir des parts dans cette recherche, et donc auraient l'incitation de les utiliser sur les marchés pour créer des dividendes, à plus long terme, pour les Canadiens, pour les investissements futurs. Est-ce bien la stratégie en matière de propriété que vous préconisez?

Mr. Balsillie: There's more than one way to do it. First of all, I don't think Canadians are risk-averse. They're properly adaptive. If a dollar is going to turn into 10 cents, which was my last sentence in my testimony, you're asking them to do something irrational. They're smart enough not to be irrational. The issue is it's a failure of public policy to make it an opportunity to turn a dollar into \$10. Those are the kinds of things Hamid was talking about. If you don't have an ownership strategy, you're asking somebody to turn a dollar into 10 cents. I assure you, if you show somebody a reasonable plan to turn a dollar into \$10, the money is infinite. I would argue the public policy has failed to create the conditions for the commercialization on this, and that's why you don't do it.

Now, for how you manage the ownership strategy, certainly you need a pool for freedom to operate, as other nations have done, because that needs to be a collective benefit. Now, do you take an ownership stake in that or an ongoing royalty? Certainly Fraunhofer does that. Do you take an investment stake, like Quebec Inc. has done? I think those are sophisticated and thoughtful things to look at, but you have to begin with the principle that owning matters.

It's a remarkable thing that we're having this conversation. I commend your committee, but it's remarkable that we're having this in 2023, not 1993. This is why we've been at the bottom for 40 years.

Mr. Arabzadeh: If you look at Canada in general, we have a very good start-up nation section in our economy, which is fuelled by these government supports and various entities. But really moving to scale, what happens in between there is the foreign multinationals recognize the value of the IP that is being generated with the ground forces we've put in place and then they purchase the company and its IP. That's the end of that tree. It never grows to be a real tree.

I think that's the critical inflection point when you're trying to scale up the companies. We have a lot of conversations around that topic. That part of it is really the missing element, because let's assume we have the IP, we've owned it at the start-up level, the start-ups have done a good job, and now trying to continue and have the full benefit of this IP seen over a scale-up, owned by Canadians so the wealth is generated here and the taxes are paid here, and providing government incentives for these Canadian companies to stay Canadian.

M. Balsillie : Il y a plus d'une façon de procéder. Tout d'abord, je ne pense pas que les Canadiens soient allergiques au risque. Ils savent bien s'adapter. Si 1 \$ génère un 10 ¢ — la dernière chose que j'ai dite quand j'ai témoigné —, vous leur demandez de faire quelque chose d'irrationnel. Ils sont assez intelligents pour ne pas être irrationnels. Le problème, c'est que la politique publique n'est pas parvenue à saisir l'occasion de transformer 1 \$ en 10 \$. C'est le genre de choses dont M. Arabzadeh parlait. Si vous n'avez pas de stratégie en matière de propriété, vous demandez à une personne de prendre 1 \$ pour générer 10 ¢; je peux vous assurer que si vous montrez à quelqu'un un plan raisonnable pour prendre 1 \$ pour en générer 10, c'est une source inépuisable d'argent. Je dirais que la politique publique n'a pas réussi à créer des conditions propices à la commercialisation dans ce domaine, et c'est pour cela que nous n'agissons pas.

Bon, pour ce qui est de la façon dont gérer la stratégie en matière de propriété, vous avez certainement besoin d'un bassin pour favoriser la liberté d'action, comme les autres nations l'ont fait, parce qu'il faut que ce soit dans l'intérêt collectif. Ensuite, qu'est-ce qui est préférable : un intérêt de propriétaire ou des redevances continues? C'est assurément ce que fait Fraunhofer. Est-ce que vous préférez un intérêt de propriétaire, comme Québec Inc.? Je pense que ce sont des choses complexes et intelligentes qu'il faut étudier, mais il faut, à la base, accorder de l'importance à la propriété.

C'est incroyable que nous ayons cette conversation. Je félicite votre comité, mais c'est incroyable que nous en discutons en 2023 et pas en 1993. Voilà pourquoi nous sommes dans le fond du baril depuis 40 ans.

M. Arabzadeh : Si vous prenez le Canada en général, nous avons d'excellentes entreprises en démarrage au sein de notre économie, qui sont soutenues grâce aux subventions gouvernementales et d'autres entités. Mais ce qui se passe, à l'échelle supérieure, c'est que les multinationales étrangères reconnaissent la valeur de la propriété intellectuelle qui est générée par les forces de base que nous avons mises en place, puis elles achètent l'entreprise et sa propriété intellectuelle, et c'est la fin. L'arbre n'a jamais le temps de pousser.

Je crois que c'est là le point d'inflexion critique, si vous voulez faire croître vos entreprises. Nous discutons énormément de ce sujet. Cet aspect, c'est vraiment l'élément manquant, parce que disons que nous avons la propriété intellectuelle, que nous la possédons depuis le début de l'entreprise, et les entreprises en démarrage ont fait un bon travail; maintenant, on veut continuer et tirer tous les avantages de la propriété intellectuelle pour que les entreprises puissent se développer, entre les mains de Canadiens afin que la richesse soit générée ici et que les impôts soient payés ici, et cela donne aussi au gouvernement des raisons de vouloir que ces entreprises canadiennes restent canadiennes.

This would also attract Canadian executives to come back to Canada because they will see that the DNA is now injected into policy, into the government, as well as the ecosystem. Nobody would want to come here and make 10 cents on a dollar. We won't attract the talent that we need, which I mentioned in my opening remarks. That is the key element to build these mid-sized companies. It's executive management talent. You have to attract these people to come out of multinationals if they see the environment is ready for them to build a Canadian company and scale it. They don't see that right now. They see the multinational companies getting funding, and they can continue working with universities and propagate this legacy.

Senator Massicotte: Thank you to both of you for being with us today.

The whole issue is ownership of data and basically considering it highly. Having said that, if you look at us as a country, we've had these discussions with deputy ministers where they acknowledge the importance of data. What do they do? Here we have strong laws on privacy. We're a small population, relatively speaking, yet you have countries like China which have an immense population. They have low privacy laws so they can cap a lot of information against what we would consider being acceptable. How do Americans and Canadians compete with that when you have so much data in China — immensely so — and they have a strong strategic advantage which is pro loss? What do you do with that?

Mr. Balsillie: That's an excellent question. Thank you for asking it. In a sense, there are also medical applications that put a camera in you, and your body is a universe of data. Not all data needs a billion people. Sometimes you just need one.

There's no trade-off between privacy and innovation. They, in fact, reinforce one another, particularly for small businesses. Foreign tech monopolists try to propagate that there's a trade-off between privacy and innovation, but they actually reinforce one another.

I'm chairing a panel for one of our provinces on creating a data authority. This is one of the things that I encouraged on this new Canadian innovation agency. You don't see the words "data economy" in the whole paper, when it's the most powerful force. How can you do innovation if you don't think of data? You have to think of institutions. As an example, Uber made the price of a

Cela inciterait aussi les dirigeants d'entreprise canadiens à revenir au Canada, s'ils voient que ce genre de choses est intégré dans la politique, dans le gouvernement et dans l'écosystème. Personne ne voudrait venir ici pour faire 10 ¢ sur 1 \$. Nous n'attirerons pas les talents dont nous avons besoin, comme je l'ai dit dans ma déclaration préliminaire. Voilà l'élément clé si nous voulons développer les moyennes entreprises. Il nous faut des cadres supérieurs de talent. Vous devez attirer les gens des multinationales, pour qu'ils voient que l'environnement est prêt pour eux, pour qu'ils puissent développer et faire croître une entreprise canadienne. Ce n'est pas ce qu'ils voient présentement. Ils voient que les multinationales obtiennent des fonds, et ils peuvent continuer de travailler avec les universités et faire comme ils l'ont toujours fait.

Le sénateur Massicotte : Merci à vous deux d'être avec nous aujourd'hui.

Il y a toute cette question de propriété des données, et on regarde cela de très haut. Cela dit, si vous prenez le Canada en tant que pays, nous avons eu des discussions avec les sous-ministres, ils ont reconnu l'importance des données. Que peuvent-ils faire? Ici, nous avons des lois strictes en matière de protection des renseignements personnels. Nous sommes une population relativement petite, en comparaison d'autres pays comme la Chine qui ont une population immense. Ces pays ont aussi des lois peu contraignantes en matière de protection des renseignements personnels, alors ils peuvent enregistrer un grand nombre d'informations, au-delà de ce que nous considérerions comme acceptable. Comment les Américains et les Canadiens peuvent-ils compétitionner avec cela, quand la Chine a tellement de données — immensément de données —, en plus d'un fort avantage stratégique, qu'elle peut se permettre des pertes. Que peut-on faire?

M. Balsillie : C'est une excellente question. Merci de la poser. D'une certaine manière, il y a aussi des applications médicales qui mettent une caméra dans votre corps, et votre corps est un univers de données. Ce ne sont pas toutes les données qui ont besoin d'un milliard de personnes. Parfois, il suffit d'une seule personne.

Il n'y a pas de compromis entre la protection des renseignements personnels et l'innovation. En fait, elles se renforcent mutuellement, en particulier pour les petites entreprises. Les monopoles technologiques étrangers essaient de propager l'idée qu'il y a un compromis entre la protection des renseignements personnels et l'innovation, mais en réalité, les deux se renforcent mutuellement.

Je préside, pour l'une de nos provinces, un groupe d'experts sur la création d'une autorité en matière de données. C'est l'une des choses que j'ai encouragées au sujet de cette nouvelle agence canadienne de l'innovation. Nulle part dans le document, vous ne voyez les mots « économie de données »; pourtant, c'est la force la plus puissante. Comment peut-on innover si l'on ne pense pas

taxi medallion almost worthless. Quite frankly, foreign ag tech companies can do the same to our farms. Halliburton says the future of oil is data, that the future of energy is data.

We need institutions on data. I think we should be looking at collectives. I'm working actively now to finish a report in a month at the subnational level. I've tried many times with them to say this has to be done at a national level. I would encourage that to be part of what you're doing. We should use that to protect our cities and not give it away to Google, like Sidewalk Labs, which was great folly. We can do it for our ag, for our fisheries and for mining. You can do it sectorally. Hamid is in the data centre business. He can talk day and night about this. Nobody that I have met in Canada knows more about AI and data centres than Hamid. We could grow our own data centres and run our own data sets. It's a massive strategic asset for prosperity and security. If we don't do that, then we lose the economic control of our sectors and we don't have sovereignty. If somebody chooses to turn the switch, it's like not having your own police force or military.

Yes, I've been very active in calling for data strategies, including in this new agency, with people like Hamid. I've turned much more attention to the province and the subnational because of the inattention at the federal level, for reasons I can't understand.

The Chair: Give us your definition of a data authority.

Mr. Balsillie: It's like a co-op. Canada was built through co-ops. We had equipment co-ops, we had credit unions, we had trust companies, we had butteries and we had grain. Canada was built by community co-ops. We know the playbook in the tangible economy. Just apply that for the assets of today, which are IP and data. We know the co-op. We did that to build this nation out of wild lands and to resist the north-south pull. We need that kind of nation building now. Nobody knows this better than Hamid when it comes to data sets.

aux données? Il faut penser aux institutions. Par exemple, Uber a fait perdre toute sa valeur à un permis de taxi. À vrai dire, les sociétés étrangères de technologie agricole peuvent faire la même chose pour nos exploitations agricoles. Selon Halliburton, l'avenir du pétrole réside dans les données, l'avenir de l'énergie réside dans les données.

Nous avons besoin d'institutions sur les données. Je pense que nous devrions envisager des collectifs. En ce moment, je travaille activement à terminer un rapport, dans un mois, à l'échelle infranationale. J'ai essayé à plusieurs reprises de faire valoir que cela devait être fait à l'échelle nationale. Je vous encouragerais à intégrer cette démarche à vos travaux. Nous devrions nous en servir pour protéger nos villes et ne pas donner ces renseignements à Google, comme Sidewalk Labs, qui était une véritable folie. Nous pouvons le faire pour notre agriculture, pour nos pêches et pour l'exploitation minière. Vous pouvez le faire par secteur. M. Arabzadeh travaille dans le secteur des centres de données. Il peut en parler jour et nuit. Personne que j'ai rencontré au Canada ne connaît mieux l'intelligence artificielle et les centres de données que lui. Nous pourrions créer et exploiter nos propres centres de données. C'est un atout stratégique énorme pour la prospérité et la sécurité. Si nous ne le faisons pas, nous perdrons le contrôle économique de nos secteurs et nous n'aurons pas de souveraineté. Si quelqu'un décide de se détourner du projet, c'est comme si nous n'avions pas notre propre force de police ou notre propre armée.

Oui, j'ai demandé très activement des stratégies en matière de données, y compris au sein de cette nouvelle agence, avec des gens comme M. Arabzadeh. J'ai accordé beaucoup plus d'attention à la province et à l'échelle infranationale en raison de l'insouciance dont on fait preuve à l'échelle fédérale, pour des raisons que je ne comprends pas.

La présidente : Donnez-nous votre définition d'une autorité en matière de données.

M. Balsillie : C'est comme une coopérative. Le Canada s'est construit grâce aux coopératives. Nous avons des coopératives d'équipement, des coopératives de crédit, des sociétés de fiducie, des coopératives évoluant dans le secteur du beurre et des céréales. Le Canada s'est construit grâce aux coopératives communautaires. Nous connaissons les règles du jeu de l'économie fondée sur les actifs corporels. Il suffit de les appliquer aux actifs d'aujourd'hui, qui sont la propriété intellectuelle et les données. Nous nous y connaissons en coopératives. C'est ce que nous avons fait pour construire ce pays à partir de terres sauvages et pour résister aux tensions nord-sud. Nous avons besoin de ce genre d'édification de la nation aujourd'hui. Personne ne le sait mieux que M. Arabzadeh lorsqu'il s'agit d'ensembles de données.

Mr. Arabzadeh: We talk a lot about diversity as a foundational piece of our society in Canada. Data is the same thing. The China data that you mentioned is a uniform data. Uniform data has low value in it; diverse data has significant value in it. I don't know if this analogy makes sense. Look at the value we have, and let's say the value of our health care data. I'm also involved with the Ontario government on health data IP and looking at all these different places. We have all this data that aren't connected. They don't talk to each other and they can't be shared. If you put them together, there's significant innovation that can come by looking at patterns using AI and machine learning on that data. It is true that China has all those other things you mentioned, but we have diversity on our side. It's just that our systems don't work together, which is an unfortunate outcome.

Senator Marwah: Thank you to both our witnesses.

Mr. Balsillie, I couldn't agree with you more that the foundation of wealth creation in the new economy is the control and management of IP. Frankly speaking, I've never quite understood why our policymakers don't deal with it and why we do a terrible job at it.

Leaving that issue aside, can I talk a bit about scaling up companies? Mr. Arabzadeh, you mentioned it a bit. How many times have we heard about companies that are great? We can provide hundreds of millions of capital, but when it comes to large pools of capital, we lose them to the U.S. and eventually lose control. You mentioned a couple of things. Senator Gignac mentioned pension plans and getting them a mandate to invest. We talked about mandating banks to invest, but that's not really their role. Do we create IP as collateral that they can lend against in a more formal way? What are the other solutions to provide the pools of capital that allow these companies to have better access to pools of capital in Canada?

Mr. Balsillie: I'm sure you've heard this old expression that the U.S. talks Jeffersonian but rules Hamiltonian. I say Canada talks Hamiltonian but rules Jeffersonian. We need more Hamiltonian in our companies. In my experience, key companies are national treasures around the world, and the state stays with it. You've heard procurement, investment, IP and data. You've heard Hamid talking, and you've heard about talent. Ultimately, it's about what side your bread is buttered on. Our bread is buttered on people like him, on Ranovus becoming big, and not on TSMC — and I'm not picking on them — putting another

M. Arabzadeh : Nous parlons beaucoup de la diversité comme d'un élément fondamental de notre société au Canada. C'est la même chose avec les données. Les données de la Chine que vous avez mentionnées sont des données uniformes. Les données uniformes ont peu de valeur; les données diversifiées ont une valeur importante. Je ne sais pas si cette analogie est logique. Regardez la valeur que nous avons, et disons, la valeur de nos données sur les soins de santé. Je travaille également avec le gouvernement de l'Ontario sur la propriété intellectuelle touchant les données de la santé et j'étudie tous ces endroits différents. Nous avons toutes sortes de données qui ne sont pas connectées. Elles ne se parlent pas entre elles et ne peuvent pas être partagées. Si vous les mettez ensemble, il est possible d'apporter des innovations importantes en examinant des modèles à l'aide de l'intelligence artificielle et de l'apprentissage automatique à partir de ces données. Il est vrai que la Chine a toutes ces autres choses que vous avez mentionnées, mais nous avons la diversité de notre côté. C'est simplement que nos systèmes ne fonctionnent pas ensemble, ce qui est malheureux.

Le sénateur Marwah : Merci à nos deux témoins.

Monsieur Balsillie, je ne pourrais être plus d'accord avec vous : les fondements de la création de richesse dans la nouvelle économie sont le contrôle et la gestion de la propriété intellectuelle. Bien franchement, je n'ai jamais vraiment compris pourquoi nos décideurs politiques ne s'occupent pas de cette question et pourquoi nous faisons un travail épouvantable dans ce domaine.

Cela dit, puis-je parler un peu de l'expansion des entreprises? Monsieur Arabzadeh, vous avez évoqué le sujet. Combien de fois avons-nous entendu parler d'entreprises formidables? Nous pouvons fournir des centaines de millions en capital, mais lorsqu'il s'agit de grandes réserves de capitaux, nous les perdons au profit des États-Unis et finissons par perdre le contrôle. Vous avez mentionné deux ou trois choses. Le sénateur Gignac a parlé des régimes de retraite et du fait de leur donner un mandat d'investissement. Nous avons parlé de mandater les banques pour qu'elles investissent, mais ce n'est pas vraiment leur rôle. Faut-il créer une propriété intellectuelle en tant que garantie contre laquelle elles peuvent prêter de manière plus formelle? Quelles sont les autres solutions pour fournir les réserves de capitaux qui permettent à ces entreprises d'avoir un meilleur accès aux réserves de capitaux au Canada?

M. Balsillie : Je suis sûr que vous avez entendu cette vieille expression selon laquelle les États-Unis parlent à la manière de Jefferson, mais gouvernent à la manière de Hamilton. À mon avis, le Canada parle à la manière de Hamilton, mais gouverne à la manière de Jefferson. Nous avons besoin de plus de gens comme Hamilton dans nos entreprises. D'après mon expérience, les entreprises clés sont des trésors nationaux aux quatre coins du monde, et l'État ne s'en sépare pas. Vous avez entendu parler de l'approvisionnement, de l'investissement, de la propriété intellectuelle et des données. Vous avez entendu M. Arabzadeh

\$100 billion on their market cap. That makes Taiwan a lot richer. I'm not trying to pick on anyone, but they want to make their countries rich so they can pay for hospitals, social programs and education. Their job is not to make Canada prosperous. I think what you're saying is once you realize what side your bread is buttered on, everything kicks into gear. You control the IP and data, and it has to be oriented to domestic businesses. We have not had that as a public policy.

Mr. Arabzadeh: One important thing that we've been looking at more recently is how to leverage the IP that the companies have. Instead of being bought, could you take some part of that IP and create a joint venture with a multinational, but a Canadian owned and operated joint venture? China does that very well. I think they're exceptional at it. When you go there and try to sell anything, the first question they ask is, "Here's a building for you. Here's \$40 million. Could you have an office here?" They know you're going to hire local talent and, once you're gone, that local talent could reproduce what you were doing. In Canada, we don't have that thinking in terms of what to ask from multinationals when they come here. What do we need from them? That's an important element for us to consider.

This joint venture type of idea is a nice way to take part of the seeds you've created in one company and plant them and put some water from the multinationals on it, but give them small ownership of that and try to grow that as a joint venture, as a Canadian-owned company. Sure, TSMC may have shares in it, or GlobalFoundries or other people, but they are not driving the decisions for that. These models are the ones that I and some of my colleagues are looking into and making proposals of that nature to the government to say, "How would this look? Instead of having multinationals come and take our talent and then the revenue goes there and everything goes back, how about we get them to invest into a Canadian entity but have very small ownership?" This will grow our \$500 million companies quite rapidly.

The Chair: This would be the core of what you would call an FDI strategy, a foreign direct investment strategy?

parler, et vous avez entendu parler du talent. Au bout du compte, il s'agit de savoir de quel côté est beurré votre pain. Le beurre sur notre pain est fait de gens comme lui, de Ranovus qui est en train de prendre de l'expansion, et non de TSMC — et je ne m'en prends pas à elle — qui ajoute 100 milliards de dollars à sa capitalisation boursière. Cela enrichit énormément Taïwan. Je ne veux pas m'en prendre à qui que ce soit, mais ils veulent enrichir leur pays afin de pouvoir payer les hôpitaux, les programmes sociaux et l'éducation. Leur travail n'est pas de rendre le Canada prospère. Je pense que ce que vous dites, c'est qu'une fois que vous avez compris de quel côté votre pain est beurré, tout passe à la vitesse supérieure. Vous contrôlez la propriété intellectuelle et les données, et celles-ci doivent être orientées vers les entreprises nationales. Ce n'est pas ce que nous avons mis en place en tant que politique publique.

M. Arabzadeh : Une chose importante que nous avons examinée récemment, c'est la façon de tirer parti de la propriété intellectuelle des entreprises. Au lieu de se faire acheter, pourrait-on prendre une partie de cette propriété intellectuelle et créer une coentreprise avec une multinationale, mais une coentreprise détenue et exploitée par des Canadiens? La Chine le fait très bien. Je pense qu'elle est exceptionnelle dans ce domaine. Lorsque vous allez là-bas et que vous essayez de vendre quoi que ce soit, la première question qu'ils vous posent est : « Voici un bâtiment pour vous. Voici 40 millions de dollars. Pourriez-vous avoir un bureau ici? » Ils savent que vous allez embaucher des talents locaux et qu'une fois que vous serez partis, ces talents locaux pourront reproduire ce que vous faisiez. Au Canada, nous ne réfléchissons pas de la même manière à ce qu'il faut demander aux multinationales lorsqu'elles viennent ici. Qu'attendons-nous d'elles? C'est un élément important à prendre en considération.

Cette idée de coentreprise est un bon moyen de participer en prenant une partie des graines que vous avez semées dans une entreprise, pour les planter et les arroser avec de l'eau en provenance des multinationales, mais il faut leur donner une petite part de la propriété et essayer d'en faire une coentreprise, en tant qu'entreprise canadienne. Bien sûr, TSMC peut avoir des actions, ou GlobalFoundries ou d'autres personnes, mais ce ne sont pas eux qui prennent les décisions à cet égard. Ces modèles sont ceux que certains de mes collègues et moi-même examinons, et nous présentons au gouvernement des propositions de cette nature pour dire : « À quoi cela ressemblerait-il? Au lieu de faire venir des multinationales pour qu'elles s'emparent de nos talents, que les revenus aillent là-bas et que tout revienne comme avant, pourquoi ne pas les amener à investir dans une entité canadienne, mais en détenant une très petite participation? » Cela permettrait à nos entreprises de 500 millions de dollars de croître assez rapidement.

La présidente : Ce serait le fondement de ce que vous appelleriez une stratégie des IDE, une stratégie des investissements directs étrangers?

Mr. Arabzadeh: Exactly.

Mr. Balsillie: Yes. Locate the spillovers and understand the spillovers and design appropriate pluses and minuses.

Senator Yussuff: Thank you, witnesses, for being here.

Both of you are saying very practical things. I'm a very simple person. If it's that practical, why we can't get it done? IP is the future of any economy. This is not rocket science. We get it. The world is changing, and it's changing at a rapid rate. We have incredible talent in this country in developing IP and marketing it and then eventually selling it off to a multinational. We're seeing it happen every single day. You're saying if Canada truly wants to generate wealth in the future of this country, we should own that. I don't understand, for the life of me, based on what you've told this committee so far, why we can't seem to accomplish that. I'm going to ask you again to repeat, because it's not just for my edification but for people who are watching. If we're going to recommend as a Senate committee how we can get there, it's critical for the country to appreciate what you're saying. I appreciate what you're saying, and it doesn't seem to me that difficult. We can accomplish this because it's a simple shift in public policy to get there.

Mr. Balsillie: There are two simple but foundational shifts.

One, there is a gulf of knowledge in how it works. They don't understand the spillovers. They used a model from the 1960s when the world changed.

Two, we have to be honest about the degree of foreign capture of our economic policy in this country, where foreign interests are equated with Canada's interests. They're not. I was very public, on the front page of *The Globe and Mail*, five years ago — you can search it — on the concern with foreign researchers with Huawei in Canada. I'm well aware in my activities in Washington that they're not happy with the footsies we play. We have 17 research partnerships, and it's lawless. It's on the front page of the newspaper.

The rest of the world has done it. Yes, I marvel. I've seen the provinces move, but I think there's something in the capture, and there's something in the refusal to update thinking. It's something in the water table. I will say that there is Canadian complacency in the policy community, not in the business community. The complacency is in the policy community.

M. Arabzadeh : Exactement.

M. Balsillie : Oui. Trouver les retombées, comprendre les retombées et concevoir les avantages et les inconvénients appropriés.

Le sénateur Yussuff : Je remercie les témoins d'être ici.

Vous dites tous les deux des choses très pratiques. Je suis une personne très simple. Si c'est si pratique, pourquoi ne pouvons-nous pas le faire? La propriété intellectuelle est l'avenir de toute économie. Ce n'est pas sorcier. Nous comprenons. Le monde change, et il change rapidement. Nous disposons dans notre pays de talents incroyables pour développer la propriété intellectuelle, la commercialiser et, enfin, la vendre à une multinationale. C'est ce qui se passe tous les jours. Vous dites que si le Canada veut vraiment générer de la richesse pour l'avenir de ce pays, nous devrions en être les propriétaires. Je ne comprends vraiment pas, d'après ce que vous avez dit au comité jusqu'à maintenant, pourquoi nous ne semblons pas pouvoir y arriver. Je vais vous demander à nouveau de répéter, pas seulement pour mon édification personnelle, mais aussi pour les gens qui nous regardent. Si nous devons recommander, en tant que comité sénatorial, une façon d'y arriver, il est essentiel que le pays comprenne ce que vous dites. Je comprends ce que vous dites, et cela ne me semble pas si difficile. Nous pouvons y arriver parce que c'est un simple changement de politique publique.

M. Balsillie : Il y a deux changements simples, mais fondamentaux.

Premièrement, il y a un fossé au chapitre des connaissances sur la façon dont cela fonctionne. Ils ne comprennent pas les retombées. Ils utilisent un modèle datant des années 1960, alors que le monde a changé.

Deuxièmement, nous devons être honnêtes quant au degré d'emprise étrangère sur notre politique économique au pays, où les intérêts étrangers sont assimilés aux intérêts du Canada. Ce n'est pas le cas. Je me suis exprimé publiquement, à la une du *Globe and Mail*, il y a cinq ans — vous pouvez faire une recherche —, sur les préoccupations concernant les chercheurs étrangers de Huawei au Canada. Je sais très bien, dans le cadre de mes activités à Washington, que les gens ne sont pas contents des avancées que nous faisons. Nous avons 17 partenariats de recherche, et c'est anarchique. C'est à la une du journal.

Le reste du monde l'a fait. Oui, je m'émerveille. J'ai vu les provinces bouger, mais je pense qu'il y a quelque chose dans l'emprise, et quelque chose dans le refus d'actualiser la pensée. C'est quelque chose dans l'eau. Je dirai qu'il y a une complaisance canadienne dans le milieu des politiques, pas dans le milieu des affaires. La complaisance se trouve dans le milieu des politiques.

Senator Yussuff: Is it the bureaucracy that's lacking in understanding the changes happening in the economy and in not being prepared to respond to it?

Mr. Balsillie: You have a good committee. I would encourage you to invite some witnesses and explain to them what's going on here. Let them answer. It's not like they haven't had front page op-eds and front-page engagement. What made them think Google's Sidewalk Labs was a good idea when the rest of the world thought it was a global scandal of folly?

Mr. Arabzadeh: I'm afraid I will be repeating some of the things I said before, so I apologize for that. In trying to find this relationship, again, I'm not saying that we should shy away from the multinational foreign direct investments in Canada or their branch plants and all these things. We are measuring opportunities in Canada based on employment numbers, and that's the only measure we have. "How many more employees do you have?" That's the headline news, right? That metric, by itself, is very important, but are these people shovelling the ground? Are they working as labour for other companies? Or do they have that spillover effect that Jim was speaking about? It's a metric discussion. We have to change our metric. If you want to measure the height of a person in kilograms, of course you will get the wrong answer. Nobody will understand what you're saying.

The Chair: We have heard that yesterday and again today — the education. We're talking at two very different levels here in terms of even understanding the language to communicate on this.

Senator C. Deacon: Again, thank you very much to our witnesses. This is such an important session.

I want to get a sense of the timeline, because you alluded to this, Mr. Balsillie. If we start to make some of these changes, I see the potential for a turnaround that could accelerate quite rapidly. Could both of you speak to that for a few minutes, based on the suggestions you have been making to us?

Mr. Balsillie: Sure. I think the Canada School of Public Service is doing a great job, trying to educate digitally. They've created online tools. It should be supercharged. Have them come and explain what they're doing. We need an expert research function. It could be bringing together ad hoc experts. We could revive the old Economic Council, the Hamiltonian that we took away when the rest of the world doubled Hamiltonian. Resuscitate it. It's, what, \$5 million a year? It could be started now. The Patent Collective has been a pilot, and it's an incredible success. It cost \$30 million. Turn it on. Get going on data. Put in place these metrics that Hamid is talking about as a lens for our granting agencies and our programs. These are all

Le sénateur Yussuff : Est-ce la bureaucratie qui ne comprend pas les changements qui se produisent dans l'économie et qui n'est pas prête à y réagir?

M. Balsillie : Vous avez un bon comité. Je vous encourage à inviter certains témoins et à leur expliquer ce qui se passe ici. Laissez-les répondre. Ce n'est pas comme s'ils n'ont pas vu des articles d'opinion et des déclarations à la une des journaux. Qu'est-ce qui leur a fait penser que Sidewalk Labs de Google était une bonne idée alors que le reste du monde pensait que c'était une bêtise scandaleuse d'une ampleur mondiale?

M. Arabzadeh : Je crains de répéter certaines choses que j'ai déjà dites, et je vous prie de m'en excuser. En essayant de trouver cette relation... encore une fois, je ne dis pas que nous devrions nous détourner des investissements directs étrangers multinationaux au Canada ou de leurs succursales et de toutes ces choses. Nous mesurons les occasions au Canada en fonction des chiffres de l'emploi, et c'est la seule mesure dont nous disposons. « Combien d'employés avez-vous en plus? » C'est ce qui fait les manchettes, n'est-ce pas? Cette mesure, en soi, est très importante, mais ces personnes se limitent-elles à pelleter la terre? Travaillent-elles comme main-d'œuvre pour d'autres entreprises? Ou bien ont-elles cet effet d'entraînement dont M. Balsillie parlait? C'est une discussion à propos de la mesure. Nous devons changer notre mesure. Si vous voulez mesurer la taille d'une personne en kilogrammes, vous obtiendrez évidemment la mauvaise réponse. Personne ne comprendra ce que vous dites.

La présidente : Nous avons entendu cela hier et encore aujourd'hui : l'éducation. Nous parlons ici de deux niveaux très différents pour ce qui est de même comprendre le langage utilisé pour communiquer à ce sujet.

Le sénateur C. Deacon : Encore une fois, merci beaucoup à nos témoins. Il s'agit d'une séance très importante.

J'aimerais avoir une idée de l'échéancier, parce que vous y avez fait allusion, monsieur Balsillie. Si nous commençons à apporter certains de ces changements, je vois un potentiel de redressement qui pourrait s'accélérer très rapidement. Pourriez-vous tous les deux nous en parler quelques minutes, en fonction des suggestions que vous nous avez faites?

M. Balsillie : Bien sûr. Je pense que l'École de la fonction publique du Canada fait un excellent travail, en essayant de fournir une éducation numérique. Elle a créé des outils en ligne. Cela devrait être grandement renforcé. Il faut faire venir les responsables et leur demander d'expliquer ce qu'ils font. Nous avons besoin d'une fonction de recherche d'experts. Il pourrait s'agir de réunir des experts spéciaux. Nous pourrions ressusciter l'ancien Conseil économique, le Hamiltonien que nous avons supprimé lorsque le reste du monde l'a doublé. Ressuscitons-le. Il coûte quoi, 5 millions de dollars par an? Il pourrait être mis en place dès maintenant. Le collectif de brevets a été un projet pilote, et il connaît un succès incroyable. Il a coûté 30 millions

chiropractic orientation; they're not about money. I don't see why these couldn't all be activated this year, and with nothing other than modest administrative burden.

Senator C. Deacon: With returns, it would start to accelerate quite rapidly, one would expect.

Mr. Balsillie: If Canada had maintained the pace of growth that it was at 30 years ago in terms of productivity, when it started to diverge, had we just sustained the pace we had been at with the U.S., that would be \$200 billion of pure revenue per year to Canada. When you lose a per cent per year over 20 or 30 years, the amount of money is really big money.

Mr. Arabzadeh: I sometimes find it's easier to accept comments about your country from people from other countries. You can speak to the Germans. Maybe bring witnesses from Fraunhofer HHI or other institutions that are partners and have them testify here. The things that I'm going over are very well-known facts around the world. People are operating with that. They have projects that they've built on this fact. We are still in that phase when we're trying to understand and have a uniform view of the fact. We're not moving into the next stage of saying, "Given that this is the fact, what do we build and how do we support the companies?" We need to get over this first phase quickly and maybe consult with other people. Maybe their words will bring some other dimensions to this discussion, because we're talking about our experiences working globally. Other CEOs, other Canadian-owned companies, have similar types of understanding. It just seems that when we talk about it, it has more weight if someone comes from another country and talks about it.

Senator Bellemare: I want to make the point that you stressed the idea that we should have an economic council in Canada and have more social dialogue, as other countries do. Could you help us to do that and convince the government to —

The Chair: I think he said he was trying.

Mr. Balsillie: I've written op-eds on it. I've put it in my submissions. I've shown that we used to do it. I'm happy to help.

Senator Gignac: Mr. Balsillie, the point is that we have great universities funded by public money. You gave the example of Google with the University of Toronto. Are we changing the rules of the game such that a lot of IP is owned by universities,

de dollars. Mettez-le en marche. Commencez à utiliser les données. Mettez en place ces mesures dont M. Arabzadeh parle comme un objectif pour nos organismes subventionnaires et nos programmes. Ce sont toutes des séances d'orientation chiropratique; ce n'est pas une question d'argent. Je ne vois pas pourquoi tout cela ne pourrait pas être activé cette année, avec rien d'autre qu'un fardeau administratif modeste.

Le sénateur C. Deacon : Avec le rendement, on pourrait s'attendre à ce que les choses s'accélérent assez rapidement.

M. Balsillie : Si le Canada avait maintenu le rythme de croissance qu'il avait il y a 30 ans au chapitre de la productivité, lorsqu'il a commencé à dévier... si nous avions maintenu le rythme que nous avons avec les États-Unis, cela aurait représenté 200 milliards de dollars de recettes brutes par année pour le Canada. Quand vous perdez 1 % par année sur 20 ou 30 ans, le montant est vraiment important.

M. Arabzadeh : Je trouve parfois qu'il est plus facile d'accepter des commentaires sur son pays de la part de personnes d'autres pays. Vous pouvez parler aux Allemands. Vous pouvez peut-être faire venir des témoins de Fraunhofer HHI ou d'autres institutions partenaires et les faire témoigner ici. Les choses que j'évoque sont des faits bien connus dans le monde entier. Les gens fonctionnent avec cela. Ils ont des projets qui reposent sur ce fait. Nous sommes encore dans cette phase où nous essayons de comprendre et d'avoir une vision uniforme du fait. Nous ne sommes pas encore passés à l'étape suivante qui consiste à dire : « Étant donné qu'il s'agit d'un fait, que devons-nous construire et comment devons-nous soutenir les entreprises? » Nous devons dépasser rapidement cette première phase et peut-être consulter d'autres personnes. Peut-être que leurs propos apporteront d'autres dimensions à la discussion, parce que nous parlons de nos expériences de travail à l'échelle mondiale. D'autres chefs d'entreprise, d'autres entreprises appartenant à des Canadiens, ont le même type de compréhension. Il semble simplement que lorsque nous en parlons, cela a plus de poids si quelqu'un vient d'un autre pays et en parle.

La sénatrice Bellemare : J'aimerais souligner que vous avez insisté sur l'idée que nous devrions avoir un conseil économique au Canada et favoriser plus de dialogue social, comme d'autres pays le font. Pourriez-vous nous aider à le faire et à convaincre le gouvernement de...

La présidente : Je pense qu'il a dit qu'il essayait.

M. Balsillie : J'ai écrit des articles d'opinion à ce sujet. J'en ai parlé dans mes mémoires. J'ai montré que nous avons l'habitude de le faire. Je serai heureux d'aider.

Le sénateur Gignac : Monsieur Balsillie, le fait est que nous avons de grandes universités financées par les deniers publics. Vous avez donné l'exemple de Google avec l'Université de Toronto. Sommes-nous en train de changer les règles du jeu de

which they cannot sell to foreigners, so they have to force joint ventures with some Canadian participation? Is this an area that we need to think about?

Mr. Balsillie: Yes. Hamid gave us some good insights on that. We have to play the owning game. I chaired a panel on IP for Ontario. We have between 30 and 40 tech transfer offices, and we're a small fraction of the size of the front offer who has one. We're two orders of magnitude of fragmentation. Now, Ontario has created an agency that's trying to bring that together. You have to generate it and then license it. But most of it, we don't even generate in the first place, and the bit we do, it goes abroad, and we don't get rent on it, so we're at the bottom of the productivity. Yes, there are ways to do it. It's happening. There's a federal pilot. There are activities sub-nationally, but it's a little bit over there.

Mr. Arabzadeh: We have fantastic research organizations, and we have professors who are working in that area. The conversion from that research into the next step sometimes happens with professors becoming first-time CEOs. The experience level at that interface, in the sittings I've had with many of my colleagues, is missing in a significant way in Canada. People think that once they have created something that doesn't exist, then they can actually commercialize it and get money and move it forward, but there is a lot of tough warfare out there for IP, and you may not know that you've been played as you're in it. That's really an element of conversion which I think is also missing in our system.

The Chair: Thank you both very much. I think you've really laid out the issues for us. If you have any other thoughts that you want to add later, please send it on to the committee.

We'll carry on with our discussion on business investment. Everybody is all revved up, so we're ready to continue with John Ruffolo, Co-Founder and Managing Partner at Maverix Private Equity, and Mathew Micheli, Chief Executive Officer and Co-Founder of Viral Nation. We'll begin with a brief opening statement from Mr. Ruffolo. Please go ahead.

John Ruffolo, Co-Founder, Managing Partner, Maverix Private Equity, as an individual: Thank you, everyone, for providing myself and Mr. Micheli with the time to testify. I have just a few brief opening remarks, and then I'm happy to take questions.

telle sorte qu'une grande partie de la propriété intellectuelle appartient aux universités, qu'elles ne peuvent pas vendre à des étrangers, et qu'elles doivent donc forcer la création de coentreprises avec une certaine participation canadienne? S'agit-il d'un domaine auquel nous devons réfléchir?

M. Balsillie : Oui. M. Arabzadeh nous a donné de bonnes indications à ce sujet. Nous devons jouer le jeu de la propriété. J'ai présidé un comité sur la propriété intellectuelle pour l'Ontario. Nous avons entre 30 et 40 bureaux de transfert de technologie, et nous ne sommes qu'une petite fraction de la taille du bureau principal qui en a un. Nous sommes deux fois plus fragmentés. Aujourd'hui, l'Ontario a créé une agence qui essaie de rassembler tout cela. Il faut générer la technologie, puis la faire breveter. Mais la plupart du temps, nous n'en générons même pas au départ, et le peu que nous produisons s'en va à l'étranger sans que nous puissions en tirer un loyer, ce qui nous place au bas de l'échelle de la productivité. Oui, il y a des moyens de le faire. Cela se fait. Il y a un projet pilote à l'échelle fédérale. Il y a des activités infranationales, mais il en est question.

M. Arabzadeh : Nous avons des organisations de recherche fantastiques, et nous avons des enseignants qui travaillent dans ce domaine. La conversion de la recherche à l'étape suivante se produit parfois lorsque des enseignants deviennent chefs d'entreprise pour la première fois. D'après les entretiens que j'ai eus avec nombre de mes collègues, le niveau d'expérience à cette interface fait cruellement défaut au Canada. Les gens pensent qu'une fois qu'ils ont créé quelque chose qui n'existe pas, ils peuvent le commercialiser, obtenir de l'argent et aller de l'avant, mais la guerre est rude pour la propriété intellectuelle, et il se peut que vous ne sachiez pas qu'on s'est servi de vous pendant que vous avez les mains dedans. C'est vraiment un élément de conversion qui, à mon avis, fait également défaut dans notre système.

La présidente : Merci beaucoup à vous deux. Je pense que vous avez vraiment exposé les problèmes pour nous. Si vous avez d'autres idées à ajouter plus tard, n'hésitez pas à les transmettre au comité.

Nous allons poursuivre notre discussion sur les investissements des entreprises. Tout le monde est prêt, donc nous pouvons poursuivre avec John Ruffolo, cofondateur et associé directeur de Maverix Private Equity, et Mathew Micheli, directeur général et cofondateur de Viral Nation. Nous allons commencer par une brève déclaration liminaire de M. Ruffolo. Allez-y s'il vous plaît.

John Ruffolo, cofondateur, associé directeur, Maverix Private Equity, à titre personnel : Merci à tous de nous avoir accordé, à M. Micheli et à moi-même, le temps de témoigner. Je n'ai que quelques brèves remarques préliminaires, après quoi je répondrai volontiers aux questions.

Just as the introduction had stated, for a little bit of context, I'm the founder of Maverix Private Equity. It's a new fund that raised all of its money — \$500 million — from Canadian sources. I was previously the founder of OMERS Ventures and, lastly, the co-founder of the Council of Canadian Innovators with Jim Balsillie. A lot of my comments resonate the same as Jim's, you will find.

In terms of the ambition for this latest fund and, frankly, the ambition that I've had since I've spent the last 30-plus years in the innovation sector, it is really to support the growth and prosperity of Canada by supporting the growth and prosperity of Canadian-based scale-ups. This is where my bias is. The Maverix fund is designed to specifically support these scale-ups in Canada.

How do we really do this? Maverix and I are focused on providing the necessary significant risk capital to those Canadian-based scale-ups. As an investor, my bias is to strongly prefer to leave the selection of the potential winners and losers to the private sector, but we do rely on the public sector and, particularly, public policy to help lay the groundwork.

The analogy that I like to use from a public policy perspective is a farmer's field. We think that the role of public policy is to enable the ground to grow the right crops or vegetables, and the role of government is to remove the weeds or the impediments that might inhibit the growth, or it might provide the infrastructure to enable the water to come and irrigate the lands, but it's really at that building block level. It is then up to the farmer — in this case, the entrepreneur — who decides which crop is to be planted and when, and they are ultimately responsible for the success of that crop. For the ecosystem around it — and let's just use capital sources, like ourselves — view us as the sun and the rain, and our job is to just help it grow that much faster. If you use that principle, I think this is where we get our public policy aligned.

What does this really mean? There are three core tenets of public policy that we look for both in my role at CCI, the Council of Canadian Innovators, but also, in particular, in my role as an investor. As the previous testimony had eloquently stated, the world has moved to an IP and data-based value chain to create economic growth and value. Unfortunately, Canada really seems stuck in the past. We seem stuck in the same post-industrial economy with physical, economic value chains and multiplier effects, and it's written right through all of our new policies. It's very frustrating to not see or recognize that the world has moved on into different value drivers. As it relates to IP and data, both ownership and protection are absolutely critical in this new economy.

Comme on l'a dit dans l'introduction, pour situer un peu le contexte, je suis le fondateur de Maverix Private Equity. Il s'agit d'un nouveau fonds qui a recueilli tout son argent — 500 millions de dollars — auprès de sources canadiennes. Auparavant, j'ai été le fondateur d'OMERS Ventures et, enfin, le cofondateur du Conseil canadien des innovateurs avec Jim Balsillie. Vous constaterez que beaucoup de mes commentaires rejoignent ceux de M. Balsillie.

En ce qui concerne l'ambition de ce dernier fonds et, franchement, l'ambition que j'ai depuis plus de 30 ans passés dans le secteur de l'innovation, il s'agit vraiment de soutenir la croissance et la prospérité du Canada en soutenant la croissance et la prospérité des entreprises canadiennes. C'est là que se situe mon parti pris. Le fonds Maverix est conçu pour soutenir expressément ces entreprises en croissance au Canada.

Comment pouvons-nous vraiment faire cela? Maverix et moi-même nous efforçons de fournir l'important capital de risque nécessaire à ces entreprises canadiennes en expansion. En tant qu'investisseur, je préfère de loin laisser au secteur privé le soin de sélectionner les gagnants et les perdants potentiels, mais nous comptons sur le secteur public et, en particulier, sur les politiques publiques pour nous aider à préparer le terrain.

L'analogie que j'aime utiliser du point de vue des politiques publiques est celle du champ d'un agriculteur. Nous pensons que le rôle des politiques publiques est de permettre au sol de produire les bonnes cultures ou les bons légumes, et le rôle du gouvernement est d'enlever les mauvaises herbes ou les obstacles qui pourraient entraver la croissance, ou de fournir l'infrastructure pour permettre à l'eau de venir irriguer les terres, mais c'est vraiment à ce niveau de base. C'est ensuite l'agriculteur — dans ce cas, l'entrepreneur — qui décide quelle culture doit être plantée et à quel moment, et c'est lui qui est ultimement responsable du succès de cette culture. L'écosystème qui l'entoure — et utilisons simplement des sources de capitaux, comme nous-mêmes — nous considère comme le soleil et la pluie, et notre travail consistant simplement à accélérer la croissance. Si vous utilisez ce principe, je pense que c'est là que nous pouvons aligner nos politiques publiques.

Qu'est-ce que cela signifie vraiment? Il y a trois principes fondamentaux des politiques publiques que nous recherchons à la fois dans mon rôle au CCI, le Conseil canadien des innovateurs, mais aussi, en particulier, dans mon rôle d'investisseur. Comme l'a dit avec éloquence le témoin précédent, le monde est passé à une chaîne de valeurs axée sur la propriété intellectuelle et les données pour créer de la croissance économique et de la valeur. Malheureusement, le Canada semble vraiment figé dans le passé. Nous semblons figés dans la même économie postindustrielle avec des chaînes de valeurs physiques et économiques et des effets multiplicateurs, et cela est inscrit dans toutes nos nouvelles politiques. Il est très frustrant de ne pas voir ou reconnaître que le monde a évolué vers d'autres

The second thing is that Canada will only thrive and survive if we use our resources to grow and scale our own Canadian-headquartered companies. Employment without value creation does not lead to long-term prosperity. Basically, stop giving money and resources away, particularly to foreign actors and especially to bad actors.

The last thing I would say is security, privacy and the securing of sensitive industries is vital to our long-term interests, and COVID has proven that that's the case. It exposed massive weaknesses and sensitivities that we take for granted in Canada and left them exposed.

I heard some of the senators ask this question, so this is kind of a bonus idea. As we're crafting this public policy, an area of frustration is when we see this policy crafted in a vacuum without relying on the folks who will be the ones executing the public policy — ultimately, the farmers — and if the farmers are not fundamentally part of the process of determining what it is that they actually need, we end up just simply handing over billions of dollars of money to initiatives that really don't help the farmer at the end of the day. I would say that is one of the biggest things that I would love to see on a go-forward basis.

The Chair: Okay. We'll pursue that in questions.

Mathew Micheli, Chief Executive Officer and Co-Founder, Viral Nation Inc., as an individual: It is a pleasure to meet you all, and thank you for having me. I am a 31-year-old entrepreneur from Toronto, and a lot of this really resonates with me because, as a young person starting my first company at 16 years old, I had to work three jobs in order to sustain what I wanted to do. My partner and I, in 2014, started this company called Viral Nation, and Viral Nation is a Canadian success story that often gets overlooked because we haven't really been public with what we've been able to do. In just eight years, we've grown from two — and I'm going to use John's analogy — farmers/entrepreneurs, and literally our first office was in a barn on a farm — to today, where we have over 400 employees. We'll do \$250 million in revenue globally, and almost 85% of our staff is based in Canada.

I've gone through these pain points first-hand because a number of years ago, we really looked to how we can really accelerate ourselves as an organization. Now, keep in mind we've been EBITDA positive since day one. We've been

moteurs de valeurs. En ce qui concerne la propriété intellectuelle et les données, la propriété et la protection sont absolument essentielles dans cette nouvelle économie.

La deuxième chose, c'est que le Canada ne pourra prospérer et survivre que s'il utilise ses ressources pour favoriser la croissance et l'expansion de ses propres entreprises établies au Canada. L'emploi sans création de valeur ne mène pas à la prospérité à long terme. En gros, il faut arrêter de donner de l'argent et des ressources, en particulier à des acteurs étrangers et surtout à de mauvais acteurs.

La dernière chose que je voudrais dire, c'est que la sécurité, la protection des renseignements personnels et la protection des industries sensibles sont essentielles à nos intérêts à long terme, et la COVID-19 l'a prouvé. Elle a mis en lumière des faiblesses et des sensibilités massives que nous tenons pour acquises au Canada et les a laissées exposées au grand jour.

J'ai entendu certains sénateurs poser cette question, et c'est donc une idée en plus. Au moment d'élaborer cette politique publique, nous sommes frustrés lorsque nous voyons que la politique est élaborée en vase clos sans consultation des gens qui la mettront en œuvre — au bout du compte, les agriculteurs — et si les agriculteurs ne font pas partie intégrante du processus visant à déterminer ce dont ils ont réellement besoin, nous finirons tout simplement par verser des milliards de dollars à des initiatives qui, au bout du compte, n'aident pas vraiment les agriculteurs. Je dirais que c'est l'une des choses les plus importantes que j'aimerais voir dans l'avenir.

La présidente : D'accord. Nous y reviendrons pendant la période de questions.

Mathew Micheli, directeur général et cofondateur, Viral Nation Inc., à titre personnel : Je suis ravi de vous rencontrer tous et je vous remercie de m'accueillir. Je suis un entrepreneur de Toronto âgé de 31 ans, et beaucoup de ces questions me touchent vraiment parce que, lorsque j'ai créé ma première entreprise à l'âge de 16 ans, j'ai dû occuper trois emplois pour pouvoir continuer de faire ce que je voulais. En 2014, mon associé et moi avons créé une entreprise appelée Viral Nation, une véritable histoire de réussite canadienne qui passe souvent inaperçue parce que nous n'avons pas vraiment fait connaître ce que nous avons réussi à faire. En huit ans seulement, nous sommes passés de deux — et je vais utiliser l'analogie de M. Ruffolo — agriculteurs ou entrepreneurs, et littéralement, notre premier bureau était installé dans une grange sur une ferme — à plus de 400 employés aujourd'hui. Nous allons réaliser un chiffre d'affaires de 250 millions de dollars à l'échelle mondiale, et près de 85 % de notre personnel est basé au Canada.

J'ai vécu ces problèmes de première main, car il y a quelques années, nous avons vraiment cherché comment nous pouvions accélérer notre croissance en tant qu'organisation. N'oubliez pas que notre BAIIA est positif depuis le premier jour. Nous

contributing valuable tax dollars to the Canadian economy and didn't even know where we could possibly get a grant. Our entire business, from zero to almost \$100 million in revenue, was completely organic, and we didn't raise any capital whatsoever in order to do that. Raising capital as a Canadian-based company is incredibly difficult because the landscape in Canada doesn't support the growth that some of these other organizations that naturally go down to the United States do. Luckily, we were able to have the best of both worlds and have a leading Canadian investor, with a leading U.S. investor, for us to help our growth plans. I've seen this first-hand, where we want to be a market leader and we want to be the next Shopify, but Canada doesn't make it very easy to do that, and since day one, we haven't had one dollar come in the organization that has helped us with growth.

Those are just points that I've experienced first-hand and continue to experience. It's with the work of the CCI and newly founded programs from the government where this is the first time we're able to access these necessary resources in order to help facilitate that growth. Those are some of the important points to me.

The Chair: That's an interesting perspective, which is you build the company and then go and get the funds from government. What we're doing with this study here, to give you the context, when we do our report, it is first and foremost direction and advice to government, but we do want to situate it, so you will get questions throughout here about what policy prescriptions you have, what accounts for the inability of people in Ottawa to hear you and then have something reflect that back. That's the context of this.

Senator C. Deacon: Thank you very much, Mr. Ruffolo and Mr. Micheli, for being with us and for your initial insights.

I'd love you just to focus in on what isn't being done or what is being done wrong very specifically. Until we understand what we need to change, it's hard to then layer on the opportunities for change. We've certainly heard a lot of great ideas, and you were probably listening. Don't fear repeating things, because that's helpful for brains like mine to get things embedded, but let's focus in on the things that aren't helping or aren't working or taking us down the wrong road, and be very explicit, if you could. Can we start with you, Mr. Ruffolo?

Mr. Ruffolo: Let me just try to divide it into three broad categories: access to capital, access to talent, and then access to customers and markets. Those are the three macro policy areas.

contribuons à l'économie canadienne en versant de précieux impôts, mais nous ne savions même pas où nous pourrions obtenir une subvention. Toute notre activité, de zéro à près de 100 millions de dollars de revenu, était tout à fait organique, et nous n'avons pas réussi à obtenir le moindre capital pour le faire. Il est extrêmement difficile pour une entreprise établie au Canada de réunir des capitaux, parce que le paysage canadien ne soutient pas la croissance de certaines de ces autres organisations qui vont naturellement aux États-Unis. Heureusement, nous avons pu avoir le meilleur des deux mondes et trouver un investisseur canadien de premier plan, avec un investisseur américain de premier plan, pour nous aider à réaliser nos plans de croissance. J'ai vu de mes propres yeux que nous voulions être un chef de file sur le marché et devenir le prochain Shopify, mais le Canada ne facilite pas les choses, et depuis le premier jour, nous n'avons pas reçu un seul dollar dans l'organisation pour nous aider à croître.

Ce ne sont là que des exemples de choses que j'ai vécues personnellement et que je continue de vivre. C'est grâce au travail du CCI et aux programmes nouvellement créés par le gouvernement que nous pouvons accéder pour la première fois aux ressources nécessaires afin de faciliter cette croissance. Ce sont là quelques-uns des points importants à mes yeux.

La présidente : C'est un point de vue intéressant, c'est-à-dire que vous construisez l'entreprise, puis allez chercher les fonds auprès du gouvernement. Ce que nous faisons dans le cadre de l'étude ici, pour vous donner le contexte, lorsque nous préparons notre rapport, c'est d'abord et avant tout fournir une orientation et des conseils au gouvernement, mais nous voulons le situer, de sorte que des questions seront posées tout au long de cette étude sur les prescriptions politiques que vous envisagez, sur ce qui explique l'incapacité des gens à Ottawa de vous entendre et de faire quelque chose en conséquence. Voilà le contexte.

Le sénateur C. Deacon : Merci beaucoup, monsieur Ruffolo et monsieur Micheli, de votre présence et de vos remarques préliminaires.

J'aimerais beaucoup que vous vous concentriez sur ce qui n'est pas fait ou sur ce qui est fait de travers en particulier. Tant que nous ne comprendrons pas ce que nous devons changer, il sera difficile de saisir les occasions de changement. Nous avons certainement entendu beaucoup d'excellentes idées, et vous avez probablement écouté. Ne craignez pas de répéter certaines choses, car cela aide les cerveaux comme le mien à les intégrer, mais concentrons-nous sur les choses qui n'aident pas, qui ne fonctionnent pas ou qui nous entraînent sur la mauvaise voie, et soyez très explicites, si vous le pouvez. Pouvons-nous commencer par vous, monsieur Ruffolo?

M. Ruffolo : Permettez-moi de diviser la question en trois grandes catégories : l'accès au capital, l'accès aux talents et l'accès aux clients et aux marchés. Ce sont les trois grands domaines de la politique.

When you look at the access to capital agenda, I'd say start off with the premise that the public sector shouldn't be picking winners and losers, yet we keep on trying. We've had a number of very large public programs with billions of dollars in them trying to manufacture what would otherwise be more efficiently created through private actors. We also have a lot of capital that's now coming out on the public side that's actually competing with private dollars, which is, frankly, ridiculous, in my view, and it's causing lots of market confusion. It's ending up overpaying for assets, or probably assets that are being invested in are probably not the right assets for private market players. So use the capital that you have very judiciously. What problem are you actually trying to solve? It's very confusing, as an industry player watching it from the sidelines.

On the talent agenda, I'm going to skip over that, because I actually think public policy in Canada has been doing a pretty good job on the access to talent, bringing them in, immigration policies, et cetera.

I'm going to jump to the hardest area, and it's access to customers and markets. This is where Canada, frankly, plays like Boy Scouts and Girl Scouts as opposed to understanding the game that's being played by the U.S., China, et cetera, and using public policy standard setting and protecting sensitive industries. It's not about putting up tariff barriers, but it is a problem when the rest of the world is protecting their own and the Canadian companies are coming in and getting slaughtered because there really is no protection around them. I'm not looking for protectionist policies, but rules on data protection and IP protection and things like that will go a long way.

Before I turn it over to Mr. Micheli, there is one program that has been started which I co-chaired, the Global Hypergrowth Project. It's a fascinating program. It's focused in on Canadian scale-ups, having the government open its resources to proudly support Canadian-based companies without the fear that they're going to offend some big company outside of Canada, which is ridiculous, and we need to proudly do that. The United States has no issues with announcing their big incentives that they've recently announced under Biden that proudly support American enterprises. Frankly, I agree with it. It's U.S. taxpayer money, and it's going to very specific purposes. I think Canada needs to be proudly supporting it in the same way.

Mr. Micheli: One point I'd love to dovetail off John is access to customers and markets. It's interesting, because Viral Nation, being a largely Canadian-based organization and having largely Canadian-based staff, has 98% of our revenue derived from corporations outside of Canada. We've seen large multinationals where their budgets in Canada are a fraction, a microfraction, of

En ce qui concerne l'accès au capital, je dirais qu'il faut partir du principe que le secteur public ne devrait pas choisir les gagnants et les perdants, et pourtant nous continuons d'essayer. Nous avons eu un certain nombre de très grands programmes publics dans lesquels on a investi des milliards de dollars pour essayer de fabriquer ce qui, autrement, serait créé plus efficacement par des acteurs privés. Il y a aussi beaucoup de capitaux publics qui entrent en concurrence avec des fonds privés, ce qui est franchement ridicule, à mon avis, et cela cause beaucoup de confusion sur le marché. On finit par surpayer les actifs, ou encore les actifs dans lesquels on investit ne sont probablement pas les bons pour les acteurs du marché privé. Il faut donc utiliser le capital dont vous disposez de manière très judicieuse. Quel problème essayez-vous de régler? C'est très déroutant, pour un acteur de l'industrie qui observe la situation de près.

Pour ce qui est des talents, je vais sauter cette question, car je pense que les politiques publiques au Canada ont fait un assez bon travail en ce qui concerne l'accès aux talents, le recrutement, les politiques d'immigration, etc.

Je vais passer au secteur le plus difficile, celui de l'accès aux clients et aux marchés. C'est là que le Canada, franchement, joue les boy-scouts au lieu de comprendre le jeu que jouent les États-Unis, la Chine, etc., et d'utiliser les politiques publiques pour fixer des normes et protéger les industries sensibles. Il ne s'agit pas d'ériger des barrières tarifaires, mais c'est un problème lorsque le reste du monde protège ses propres entreprises et que les entreprises canadiennes arrivent et se font massacrer parce qu'il n'y a pas vraiment de protection autour d'elles. Je ne veux pas de politiques protectionnistes, mais des règles sur la protection des données, la protection de la propriété intellectuelle et des choses de ce genre seront très utiles.

Avant de céder la parole à M. Micheli, il y a un programme qui a été lancé et que j'ai coprésidé, le Global Hypergrowth Project. C'est un programme fascinant, qui se concentre sur les entreprises canadiennes en croissance, en demandant au gouvernement d'offrir ses ressources pour soutenir fièrement les entreprises établies au Canada sans craindre d'offenser une grande entreprise à l'étranger, ce qui est ridicule, et nous devons le faire fièrement. Les États-Unis n'ont aucun problème à annoncer les grandes mesures incitatives qu'ils ont récemment annoncées sous la direction de M. Biden et qui soutiennent fièrement les entreprises américaines. Franchement, je les approuve. Il s'agit de l'argent des contribuables américains, et il est utilisé à des fins très précises. Je pense que le Canada doit soutenir fièrement ses entreprises de la même manière.

M. Micheli : Un point que j'aimerais aborder, dans la même veine que M. Ruffolo est l'accès aux clients et aux marchés. C'est intéressant, parce que Viral Nation, qui est une organisation essentiellement canadienne et dont le personnel est essentiellement canadien, tire 98 % de ses revenus de sociétés situées à l'extérieur du Canada. Nous avons vu de grandes

what they are in other regions. We've seen that first-hand. Even large multinationals that are Canadian companies — for instance, you have Tim Hortons, Burger King — as an organization will spend heavily in other regions instead of their own region, right here on their home soil. We've seen that first-hand.

The Global Hypergrowth Program was something that I think was a godsend for organizations like ours, but something that we truly specialize in is marketing. Marketing of government programs, marketing of what is available to entrepreneurs and marketing of what us as Canadians have access to with regards to our government is nonexistent. I consider myself a savvy technologist, and we have to go to consultants in order to understand the government grant landscape. Something as simple as presentation and understanding the way technology can be laid out to make it much more user-friendly, where we would know what is available to us as entrepreneurs and business owners, would go a long way and has been largely overlooked.

Senator Marwah: Thank you to our witnesses for being here.

I had a question on the capital available for scaling up our start-ups. How do we create the large pools of capital that we need? I'm not talking about the millions or hundreds of millions. I'm talking about the billions that you need to eventually get scale. I've heard you say, Mr. Micheli, that you do not believe we should have more private-public partnerships of any kind because they provide a distortion in the markets. How do we create these large pools of capital so we don't lose our companies to south of the border?

Mr. Micheli: The incentives for organizations are one thing, but I ultimately think, as an entrepreneur, that it starts at the top. Ultimately, it's individuals running these organizations, and speaking as an individual, there is incredible disincentive to generate large amounts of money as a person in Canada. We've seen that time and again where there are multiple levels of tax. You can talk to any entrepreneur in the world. No one is afraid of tax dollars, and everybody believes in paying their fair share, but you've seen it in the pandemic — flocks and flocks of entrepreneurs. I think the largest exodus of Canadians happened during the pandemic because there are other regions that are much more favourable to entrepreneurs.

multinationales dont les budgets au Canada ne représentent qu'une fraction, une microfraction, de ce qu'ils sont dans d'autres régions. Nous l'avons constaté de première main. Même les grandes multinationales qui sont des entreprises canadiennes — par exemple, Tim Hortons, Burger King — dépensent beaucoup dans d'autres régions plutôt que dans leur propre région, ici même, sur notre territoire. Nous l'avons constaté de première main.

Le Global Hypergrowth Program a été selon moi une bénédiction pour des organisations comme la nôtre, mais nous sommes vraiment spécialisés dans le marketing. Le marketing des programmes gouvernementaux, le marketing de ce qui est disponible pour les entrepreneurs et de ce à quoi nous, en tant que Canadiens, avons accès en ce qui concerne notre gouvernement est inexistant. Je me considère comme un technologue averti, et nous devons faire appel à des consultants pour comprendre le paysage des subventions gouvernementales. Quelque chose d'aussi simple que la présentation des ressources accessibles et la compréhension de la manière dont la technologie peut être mise en place pour rendre les choses beaucoup plus conviviales, où nous saurions ce qui est disponible pour nous en tant qu'entrepreneurs et propriétaires d'entreprise, serait très utile et a été négligé, pour l'essentiel.

Le sénateur Marwah : Je remercie nos témoins d'être ici.

J'avais une question au sujet des capitaux disponibles pour l'expansion de nos entreprises en démarrage. Comment pouvons-nous créer les grandes réserves de capitaux dont nous avons besoin? Je ne parle pas des millions ou des centaines de millions. Je parle des milliards de dollars dont vous avez besoin pour passer à l'échelle supérieure. Je vous ai entendu dire, monsieur Micheli, que vous ne pensiez pas que nous devons multiplier les partenariats public-privé, quels qu'ils soient, parce qu'ils créent des distorsions sur les marchés. Comment pouvons-nous créer ces grandes réserves de capitaux afin de ne pas perdre nos entreprises au profit de notre voisin du Sud?

M. Micheli : Les incitatifs pour les organisations sont une chose, mais en tant qu'entrepreneur, je pense que cela commence au sommet. Au bout du compte, ce sont des particuliers qui dirigent ces organisations, et, à titre personnel, je dirais qu'il y a une incroyable désincitation à générer de grandes quantités d'argent en tant que personne au Canada. Nous l'avons vu à maintes reprises : il y a de multiples niveaux d'imposition. Vous pouvez parler à n'importe quel entrepreneur dans le monde. Personne n'a peur de l'argent des contribuables, et tout le monde croit qu'il faut payer sa juste part, mais vous l'avez vu pendant la pandémie : énormément d'entrepreneurs sont partis. Je pense que le plus grand exode de Canadiens s'est produit durant la pandémie, parce qu'il y a d'autres régions qui sont beaucoup plus favorables aux entrepreneurs.

I think if you started at the top and looked at how we can incentivize entrepreneurs, business owners and people who have generated hundreds of millions or billions of dollars of wealth to keep their wealth in Canada, that would go a very long way. I've seen it first-hand with a number of people in technology circles and in circles with large growth and scaled up companies where they've moved south of the border to other regions because it was much more favourable to them as business owners. I think that it would be incredibly impactful to keep that wealth in Canada.

Mr. Ruffolo: In fact, funny enough, I just had a meeting this morning with the CEO of perhaps, Canada's leading generative AI company, one which I'm personally very interested in to make a significant investment. If any of you are following the whole generative AI space, which, by the way, is an overnight success of 30 years, there are two different components to it. There is an infrastructure level component, and then there is an application layer on top.

We are a significant capital pool that is designed to fund the application layer. The private sector can do that, but you have to raise a certain minimum amount of money.

When it comes to the infrastructure side, it is financing almost basic infrastructure. Private capital pools have a lot of difficulty financing that. In Canada, we have a couple of infrastructure-level generative AI companies that are getting lots of attention right now. If I was still in my pension fund days, I would do what I did when I built OMERS Ventures. I had companies that I put a long-term bet on, like Xanadu, the leading quantum company in Canada. OMERS Ventures was the first cheque in there, and I knew it was going to be a 10- to 15-year period, but it could be transformational. Because it was a long-term capital pool, it is the best place to do that.

The problem is there is a misalignment in a lot of these pension funds in terms of long-term holding of assets and short-term compensatory behaviour. I don't know what the magic is in there, but we've given these great pension funds a strong tax advantage. They are leading capital pools in the world, and I do think that there is a strategic advantage in encouraging them to invest in these long-term assets.

I can tell you right now, in terms of our two backers, BCI and CAAT in the province of Ontario, we wanted them as our two co-anchors so that if we do have some long-term assets, we have asked them, "Would you back that and be patient?" Their answer

Je pense que si vous commenciez au sommet et que vous examiniez comment nous pouvons inciter les entrepreneurs, les propriétaires d'entreprise et les gens qui ont généré des centaines de millions ou des milliards de dollars de richesse à garder leur richesse au Canada, cela aiderait beaucoup. J'ai pu le constater moi-même avec un certain nombre de personnes dans les cercles technologiques et les cercles où évoluent des entreprises à forte croissance et à grande échelle, qui ont déménagé au sud de la frontière dans d'autres régions parce que c'était beaucoup plus favorable pour eux en tant que propriétaires d'entreprise. Je pense qu'il serait extrêmement utile de conserver cette richesse au Canada.

M. Ruffolo : En fait, ce qui est amusant, c'est que je viens de rencontrer ce matin le PDG de ce qui est peut-être la première entreprise d'intelligence artificielle générative du Canada, une entreprise qui m'intéresse personnellement beaucoup et dans laquelle j'ai l'intention de faire un investissement substantiel. Si l'un d'entre vous suit l'ensemble du secteur de l'intelligence artificielle générative, qui, soit dit en passant, connaît un succès instantané depuis 30 ans, il y a deux composantes différentes. Il y a une composante qui touche l'infrastructure, puis une couche d'application.

Nous sommes une importante réserve de capitaux destinée à financer la couche d'application. Le secteur privé peut le faire, mais il faut réunir un certain montant minimum.

Pour ce qui est de l'infrastructure, il s'agit de financer l'infrastructure de base. Les réserves de capitaux privés ont beaucoup de mal à financer cela. Au Canada, nous avons quelques entreprises d'intelligence artificielle générative au niveau de l'infrastructure qui attirent beaucoup d'attention en ce moment. Si j'étais encore à l'époque de mon fonds de pension, je ferais ce que j'ai fait lorsque j'ai créé OMERS Ventures. J'avais des entreprises sur lesquelles je misais à long terme, comme Xanadu, la première entreprise quantique au Canada. OMERS Ventures a fourni le premier chèque, et je savais que cela prendrait 10 à 15 ans, mais que cela pourrait être transformationnel. Comme il s'agissait d'une réserve de capitaux à long terme, c'était le meilleur endroit pour le faire.

Le problème, c'est qu'il y a un déséquilibre dans beaucoup de ces fonds de pension en ce qui concerne la détention à long terme des actifs et le comportement compensatoire à court terme. Je ne sais pas ce qu'il y a de magique là-dedans, mais nous avons donné à ces grands fonds de pension un avantage fiscal important. Ce sont des réserves de capitaux de premier plan dans le monde, et je pense qu'il y a un avantage stratégique à les encourager à investir dans ces actifs à long terme.

Je peux vous dire tout de suite que, en ce qui concerne nos deux bailleurs de fonds, BCI et CAAT dans la province de l'Ontario, nous voulions qu'ils soient nos deux cocommanditaires, de sorte que si nous avons des actifs à long

is yes. We look for it. We determine whether it's worthy of a long-term investment, but it's a great partnership.

I think I heard you earlier. I think pension funds do play a very good role in trying to help mitigate some of these issues.

The Chair: We're going to try to keep the questions and answers a little bit shorter so that we can get around the table to all the members of the committee.

Senator Marshall: You both said a couple of really interesting things. Mr. Ruffolo, you said that government should stop giving money away. I really like that. They've given away billions, and every time we see a new budget, there's a new fund with billions of dollars in it. Mr. Micheli, you said you didn't even know where to get a grant. I really like that because there is a lot of money going out the door which I feel doesn't meet what we're looking for.

You also said, Mr. Ruffolo, that governments should remove the impediments. What are the impediments? Is it taxation? Is it tariffs? Give us some idea as to what those impediments are.

Mr. Ruffolo: You spoke about a couple of them. It's anything getting in the way.

Let me give you a basic example, and one they did very well: the foreign visas to get these great talents coming in, but making the process a ridiculous 9 months or 12 months. Through CCI, we worked with them very closely to reduce that. It still hasn't become frictionless, but it certainly has decreased quite dramatically. That is one example of the private sector not being able to fix that problem — period. So find the problems where the private sector has no role to play, and there's a great example. If it's in standard setting, make that process very easy. If it's IP protection — I think it was talked about earlier — do the education and provide the support so that even small companies can get through the friction of filing for patent protection. It's those sorts of weeds that I was referring to.

Senator Marshall: Mr. Micheli, you were mentioning that you couldn't even find out the types of programs that government provides to support entrepreneurs and start-ups. Could you elaborate on that?

One of you also mentioned tariffs. I'd be interested in any comments on that. It's the first time I've heard that one.

terme, nous leur avons demandé : « Seriez-vous prêts à les soutenir et à faire preuve de patience? » Leur réponse est oui. Nous cherchons cela. Nous déterminons si l'initiative mérite un investissement à long terme, mais c'est un excellent partenariat.

Je crois vous avoir entendu tout à l'heure. Je pense que les fonds de pension jouent un très bon rôle pour ce qui est d'essayer d'atténuer certains de ces problèmes.

La présidente : Nous allons essayer de faire en sorte que les questions et les réponses soient un peu plus courtes afin que tous les membres du comité puissent poser des questions.

La sénatrice Marshall : Vous avez tous les deux dit des choses vraiment intéressantes. Monsieur Ruffolo, vous avez dit que le gouvernement devrait cesser de donner de l'argent. J'aime beaucoup entendre cela. Il a donné des milliards, et chaque fois que nous voyons un nouveau budget, il y a un nouveau fonds qui contient des milliards de dollars. Monsieur Micheli, vous avez dit que vous ne saviez même pas où vous adresser pour obtenir une subvention. J'aime beaucoup cela, parce qu'il y a beaucoup d'argent qui sort et qui, à mon avis, ne répond pas à nos attentes.

Vous avez dit, monsieur Ruffolo, que les gouvernements devraient éliminer les obstacles. Quels sont ces obstacles? Est-ce la fiscalité? Les droits de douane? Donnez-nous une idée de ce que sont ces obstacles.

M. Ruffolo : Vous avez parlé de certains d'entre eux. Il est question de tout ce qui fait obstacle.

Laissez-moi vous donner un exemple simple, où ils s'en sont très bien tirés : il s'agit des visas étrangers permettant de faire venir ces talents; toutefois le processus était ridicule, car il durait neuf ou douze mois. Grâce au CCI, nous travaillons très étroitement avec eux afin de réduire ce délai. La situation n'est toujours pas sans frictions, mais elle s'est nettement améliorée. Voilà un exemple de cas où le secteur privé est incapable de régler le problème — point final. Il faut donc cerner les problèmes pour lesquels le secteur privé ne joue aucun rôle, et en voici un excellent exemple. S'il s'agit d'établir des normes, facilitez le processus. S'il est question de la propriété intellectuelle — je crois que nous en avons discuté plus tôt — il faut fournir de l'éducation et du soutien aux petites entreprises afin que même elles puissent surmonter les obstacles liés à la demande de brevet. C'est à ce genre de chose que je faisais référence.

La sénatrice Marshall : Monsieur Micheli, vous avez mentionné que vous n'arriviez même pas à trouver le type de programmes que le gouvernement offre pour soutenir les entrepreneurs et les entreprises en démarrage. Pourriez-vous nous en dire davantage?

L'un d'entre vous a également évoqué les frais de douane. Je serais intéressée à entendre tout commentaire à cet égard. J'entends cela pour la première fois.

Mr. Micheli: If anyone in the room or anyone around has ever been on one of our government websites, I think we could all agree to the same effect. It's not exactly the easiest to navigate.

Senator Marshall: It's a challenge.

Mr. Micheli: Yes. I think ultimately that's the biggest pain that impedes us. There could be fantastic programs out there. There could be access to grants. There could be a lot of really interesting things that would obviously increase an entrepreneur's or business owner's desire to keep everything in Canada, but the problem is that it's not marketed. It's not visible. The government doesn't do any marketing associated to what these programs are. Literally, it got to the point that I said I had to have and be part of outside programs and engage external consultants to be able to truly navigate the government landscape of what's available to us already.

Technology has rapidly changed over the years, and that's an area that, with presentation alone, could do wonders for the government's ability to showcase what's out there, and an area that, obviously, we're very familiar with, because our bread and butter is around the use of social media. Naturally, virtually the entire ecosystem of people is engaged on social on a daily basis, and the government hasn't been able to use social to its advantage to really tell Canadians about what's available to them as Canadians. That's something we obviously could help with, but it's really difficult to get to the right people to institute this type of change and institute this type of behaviour.

Senator Loffreda: Thank you, John and Mathew, for being here this afternoon.

I'd like to continue on the key issue of capital. John, you mention in one of your articles that you find perplexing the number of entrepreneurs you meet that jump to the need to seek venture capital or private equity capital in priority to most other sources of capital despite it being, by far, the most expensive form of capital. Is it because of the degree of difficulty in obtaining financing from other sources? How can that be corrected?

How do you relate that dilemma to the fact that once our start-ups do scale up, we have a very difficult time in keeping them in Canada? Most entrepreneurs, I think globally, prefer selling their companies rather than growing their companies. Mathew, you've said many of our entrepreneurs move south of the border because it's more favourable to business owners. Which policies can reverse that, and what role does tax play in that?

M. Micheli : Si quelqu'un dans cette pièce ou ailleurs a déjà visité l'un des sites Web du gouvernement, je crois que nous sommes tous d'accord pour dire la même chose. Ils ne sont pas les plus faciles à parcourir.

La sénatrice Marshall : C'est un défi.

M. Micheli : Oui. Je suis d'avis qu'au bout du compte c'est le plus gros problème. Il pourrait y avoir des programmes fantastiques. Il pourrait être possible d'avoir accès à des subventions. Il pourrait exister beaucoup de choses vraiment intéressantes qui augmenteraient évidemment le désir d'un entrepreneur ou d'un propriétaire d'entreprise de tout garder au Canada, mais le problème, c'est que ce n'est pas présenté. Ce n'est pas visible. Le gouvernement ne fait pas de marketing pour faire connaître ces programmes. J'en suis venu à me dire que je devais participer à des programmes externes et faire appel à des consultants externes pour être en mesure de bien naviguer dans tout ce qui est offert pour nous au sein du gouvernement.

La technologie a rapidement évolué au cours des années, et c'est un domaine qui, uniquement par sa présentation, pourrait faire des merveilles en ce qui concerne la capacité du gouvernement de présenter ce qui est offert, et il s'agit d'un domaine que, évidemment, nous connaissons très bien, puisque notre gagne-pain tient à l'utilisation des médias sociaux. Bien entendu, presque tout le monde utilise quotidiennement les réseaux sociaux, et le gouvernement n'a pas été en mesure de les utiliser à son avantage pour réellement informer les Canadiens de ce qui leur est offert. Nous pourrions certainement apporter notre aide à ce chapitre, mais il est très difficile de rejoindre les bonnes personnes en vue de mettre en œuvre ce type de changement et ce type de comportement.

Le sénateur Loffreda : Je vous remercie, messieurs, d'être présents cet après-midi.

J'aimerais poursuivre au sujet de la question essentielle du capital. Monsieur Ruffolo, vous avez mentionné dans l'un de vos articles que vous étiez perplexe face au nombre d'entrepreneurs que vous rencontrez et qui soulignent la nécessité de rechercher du capital de risque ou du capital privé en priorité par rapport aux autres sources de capital, bien qu'il s'agisse, et de loin, de la forme de capital la plus coûteuse. Cela est-il dû au fait qu'il est difficile d'obtenir du financement d'autres sources? Comment peut-on corriger le tir?

Comment expliquez-vous ce dilemme par rapport au fait qu'une fois que nos entreprises en démarrage prennent de l'expansion, nous avons beaucoup de mal à les garder au Canada? Dans l'ensemble, la plupart des entrepreneurs, je crois, préfèrent vendre leur entreprise plutôt que de la faire croître. Monsieur Micheli, vous avez dit que beaucoup de nos entrepreneurs s'installent au sud de la frontière parce que la situation est plus favorable aux propriétaires d'entreprises. Quelles sont les politiques qui peuvent renverser cette tendance, et quel rôle y joue la fiscalité?

Mr. Ruffolo: The comment I was trying to make is that a lot of these businesses that perhaps should operate maybe not with a focus on hyper-growth but actually growing profitably may not require capital in their early formation. Viral Nation, which Mat and his partner Joe founded when they were 24 years old, didn't require a penny of capital for its first seven years, and they got to \$100 million of revenue profitably. Why can they do that? When they made the decision and said, "We want to go forward on a global basis," there are plenty of capital sources that wanted to chase Viral Nation. As soon as we discovered it, we found this diamond in the rough. From Joe's and Mat's perspective, the issue to them was they were surprised that there was actually someone in Canada that was willing to invest that much capital at this stage of formation.

The problem would have been that if Viral Nation was funded 100% by U.S. sources, perhaps the temptation for Viral Nation to slowly move their headquarters down to the U.S., or to eventually be pressured to sell, increased. The reason why we're also there is to alleviate that stress point. Basically, the first question we asked Joe and Mat was, "Do you want to stay in Canada and build your company in Canada?" If the answer was no, I'm not sure we would have made an investment. But the answer was a resounding yes. There is capital here, but I do wish that there were larger pools and that Joe and Mat don't get forced into only having to negotiate with U.S. or other foreign-based sources.

Mr. Micheli: To dovetail off that, senator, two points, one tying back to John: We as entrepreneurs obviously want access to any sort of capital through that journey. We're farmers/entrepreneurs by trade. I had no idea what raising money was. Joe's and my brain operate on a simple principle, which is, revenue minus expenses should be positive. That's something they don't teach anymore. We see it now with that level of capital. We look at acquisitions on a daily basis. Nine out of ten are, "I'm going to raise \$5 million before I generate a dollar in revenue. I'm going to raise \$100 million before I get to \$1 million in revenue." That's much more prevalent in the U.S. than in Canada.

I can't even stress how difficult it was for us to get a line of credit to help fund our receivables when we were at \$20 million in revenue. Thankfully, we didn't have to get to that point, but they wanted personal guarantees in order to do this, and we're talking a \$1 million line of credit. It's ingrained in the banking system. It's ingrained everywhere. It was impossible for us to do it.

M. Ruffolo : Le commentaire que j'essayais de faire est que beaucoup de ces entreprises qui devraient sans doute être exploitées dans une optique non pas d'hypercroissance, mais plutôt de croissance rentable, n'ont peut-être pas besoin de capital à leurs débuts. Viral Nation, que M. Micheli et son associé ont fondée quand ils avaient 24 ans, n'a pas eu besoin du moindre apport en capital au cours de ses sept premières années d'existence et a atteint un chiffre d'affaires de 100 millions de dollars de manière rentable. Comment ont-ils été capables de faire cela? Quand ils ont pris la décision de se lancer à l'échelle mondiale, de nombreuses sources de capitaux ont voulu une part de Viral Nation. Dès que nous l'avons découvert, nous avons trouvé ce diamant brut. Ses fondateurs étaient surpris qu'il y ait quelqu'un au Canada qui soit disposé à investir autant de capital à cette étape du développement de l'entreprise.

Si Viral Nation avait été financé à 100 % par des sources américaines, le problème, c'est qu'il aurait peut-être été plus tentant pour l'entreprise de déplacer lentement son siège aux États-Unis ou d'être finalement poussée à vendre. Si nous sommes là, c'est pour atténuer ce stress. En fait, la première question que nous avons posée à MM. Micheli et Balsillie était la suivante : « Souhaitez-vous rester au Canada et y établir votre entreprise? » Si la réponse avait été non, je ne suis pas certain que nous aurions fait un investissement. Or, la réponse a été un oui retentissant. Il y a des capitaux ici, mais j'aimerais qu'ils soient plus nombreux et que MM. Micheli et Balsillie ne soient pas contraints de négocier uniquement avec des sources américaines ou d'autres sources basées à l'étranger.

M. Micheli : Dans le même ordre d'idées, sénateur, j'ai deux points, l'un étant lié à ce que M. Ruffolo a mentionné : en tant qu'entrepreneurs, nous voulons bien entendu avoir accès à toutes sortes de capitaux tout au long de notre parcours. Nous sommes des agriculteurs ou entrepreneurs de métier. Je n'avais aucune idée de la notion de collecte de fonds. Nos cerveaux, à mon associé et moi, fonctionnent selon un principe simple, à savoir que les revenus moins les dépenses doivent donner un résultat positif. C'est un principe qu'on n'enseigne plus aujourd'hui. Nous le constatons aujourd'hui avec ce niveau de capital. Nous examinons les acquisitions tous les jours. Dans neuf cas sur dix, les entreprises se disent : « je vais récolter 5 millions de dollars avant de générer un dollar de revenus. Je vais réunir 100 millions de dollars avant d'atteindre 1 million de dollars de chiffre d'affaires. » Cette situation est beaucoup plus courante aux États-Unis qu'au Canada.

Je ne peux même pas vous dire à quel point il a été difficile pour nous d'obtenir une marge de crédit afin de financer nos comptes débiteurs alors que notre chiffre d'affaires était de 20 millions de dollars. Heureusement, nous n'en sommes pas arrivés à ce point, mais ils voulaient des garanties personnelles pour ce faire, et il s'agissait d'une marge de crédit de 1 million de dollars. Cela fait partie du système bancaire. C'est ancré partout. Il nous était impossible de le faire.

On the topic of taxation and what makes people want to go to the U.S., as entrepreneurs, your goal is obviously to generate wealth, opportunity and a meaningful legacy. I'm going to use two states as an example, Florida and Texas, which have seen the biggest influx of entrepreneurs. On a blended basis, if someone earns \$1 million a year in income in one of those jurisdictions, their blended tax rate might be 33% max. On \$500,000 Canadian, our blended tax rate is almost 51%. Right there, on a yearly basis, those are generational amounts of wealth being put into taxation. That is one of the impediments. In general, we have to do a better job as a country of blending the fact that entrepreneurs pay both corporate tax and personal tax at both levels, and it's excessive when you think 26 and then ultimately 53. No matter which way you look at it, you're losing half of everything you do in taxation.

There's a disincentive there, but ultimately, Canada being the country I was born in and the country I will continue to live in for the rest of my life, I want to think of not just for me, even though I'm 31, but I want to think of when my son maybe one day wants to start a business or whatnot and what we can do for that generation and thinking of making our country a much better place to want to do business and want to be Facebook, Google, these large organizations, and stay in Canada and be Canadian and not face the temptation to be an American-based organization.

Senator Gignac: My question will be to Mr. Ruffolo, who I've had the privilege of meeting more than a decade ago as a minister to understand what would be the winning conditions to stimulate innovation, entrepreneurship and wealth creation in Quebec.

John, as a founder of OMERS Ventures, you described very well in your exchange with Senator Marwah that you need more than 10 or 15 years' time when you invest and start a company than, really, the short-term, medium-term of a portfolio manager or even a CEO. Do you believe that with CPPIB, we have to recommend, as a Senate committee, to revisit the mandate and be inspired from Quebec's Caisse de dépôt? Quebec's Caisse de dépôt's performance is recognized worldwide. More disturbing for me is the fact that a percentage of assets of Caisse de dépôt is more important in Canada than CPPIB in Canada. At the end of the day, are we heading to that? The time horizon to cash in on venture capital is more of a mandate.

Mr. Ruffolo: That's a detailed response. Let me try to overly simplify it.

I think when suggestions are being made to pension funds about looking to invest in Canada, they automatically turned to, "Oh, there's the political pressure." I call nonsense on that. You

Pour ce qui est de la fiscalité et des raisons qui poussent les entrepreneurs à aller aux États-Unis, notre objectif est évidemment de créer de la richesse, des occasions et de laisser un héritage important. Je vais prendre l'exemple de deux États, la Floride et le Texas, qui ont connu le plus grand afflux d'entrepreneurs. Selon une base pondérée, si quelqu'un gagne 1 million de dollars par année en revenus dans l'un de ces États, son taux d'imposition combiné pourrait être de 33 % maximum. Pour un revenu de 500 000 \$ canadiens, le taux d'imposition combiné est près de 51 %. Il s'agit là, annuellement, de montants de richesse générationnelle qui sont assujettis à l'impôt. Il s'agit de l'un des obstacles. En général, notre pays doit mieux comprendre le fait que les entrepreneurs paient l'impôt de société et l'impôt des particuliers à deux niveaux, et c'est excessif quand on pense à 26 % et finalement à 53 %. Peu importe le point de vue, vous perdez la moitié de tout ce que vous faites dans la fiscalité.

Cela a un effet dissuasif, mais au bout du compte, le Canada étant le pays où je suis né et celui où je continuerai à vivre pour le reste de ma vie, je veux penser non seulement à moi, même si j'ai 31 ans, mais également à mon fils qui voudra peut-être un jour démarrer une entreprise ou quelque chose d'autre, et ce que nous pouvons faire pour cette génération en nous attachant à faire de notre pays un bien meilleur endroit pour y faire des affaires et devenir comme Facebook et Google, ces grandes sociétés, tout en restant au Canada et en étant Canadien plutôt que d'être tenté de devenir une société basée aux États-Unis.

Le sénateur Gignac : Ma question s'adresse à M. Ruffolo, que j'ai eu la chance de rencontrer il y plus d'une décennie en tant que ministre afin de comprendre quelles seraient les conditions gagnantes pour stimuler l'innovation, l'entrepreneuriat et la création de richesse au Québec.

Monsieur Ruffolo, en tant que fondateur d'OMERS Ventures, vous avez très bien décrit dans le cadre de votre échange avec le sénateur Marwah qu'il faut plus de 10 ou 15 ans pour investir et lancer une entreprise plutôt que d'envisager le court ou le moyen terme dans l'optique d'un gestionnaire de portefeuille ou même d'un PDG. Croyez-vous qu'avec l'OIRPC, nous devons recommander, en tant que comité sénatorial, de revoir le mandat et de s'inspirer de la Caisse de dépôt du Québec? Le rendement de la Caisse de dépôt du Québec est reconnu à l'international. Le fait qui me dérange le plus, c'est que le pourcentage des actifs de la Caisse de dépôt est plus important au Canada que celui de l'OIRPC. Au bout du compte, allons-nous dans cette direction? L'horizon temporel pour rentabiliser le capital de risque relève davantage de son mandat.

M. Ruffolo : Cela appelle une réponse détaillée. Permettez-moi d'essayer de la simplifier au maximum.

À mon avis, lorsque l'on recommande aux caisses de retraite de chercher à investir au Canada, elles répondent automatiquement : « oh, il y a de la pression politique ». Je juge

do need to keep the political aspirations separate from the economic mandate of the pension funds, absolutely, but being in the pension fund, you are given a multitude of investment choices. Being in the pension fund, I was surprised by the implicit bias that assets outside of Canada are worth more than Canadian assets. It's fascinating. I think that bias remains.

One of the things about investing, especially on private assets, is that there is an advantage of proximity to the investment and to the management team, because that's who you're ultimately betting on. When I started OMERS Ventures, I did start off by saying that I am only investing in Canada will worry about the rest of the world later. I did that eight years later. The advantage was not because I was waving the Canadian flag but because who is better positioned to know the great opportunities? It's better to work with government, academia, et cetera, in our country to try to make a company more successful. Once I cross a border, my ability to influence the success of a company gets muted.

What I would like to see — and you talked about CPPIB — is understanding their level of commitment of investing in Canada. By the way, when we invest in Canada — this is the part I never understood — there's a circular benefit in that more money and more success being paid back as a dividend from gains of these investments is more employment, more wealthy folks and more money going back into CPPIB, et cetera. It's the same thing with the pension funds. If we support Canadian growth and employment, they end up becoming bigger and bigger capital pools. I love the international allocation of capital, but sometimes Canada is just left behind for no reason at all.

The Chair: I want to pick up on something from when you were talking about a “Canada first” strategy, Mr. Ruffolo. Everybody is engaged in that conversation now: What do we do about Joe Biden's positioning? Is it the end of globalization? What does it mean for free trade agreements? Can you put that in context? There are a lot of upsides to “Canada first,” but we are, population-wise, a smaller country and a trading nation. Context and concerns.

Mr. Ruffolo: Yes. When I say “Canada first,” there are two things at play. I'm doing this with our own portfolio. The world will become a much more expensive and scarier place, no question. In fact, I think that refocusing our external markets on the Americas — not just North America but also South America — and reverting back to the Monroe Doctrine will end up being something we'll have to refocus our attention to, no question. However, even though our portfolio companies typically have no more than 10% of their local market in Canada,

cela absurde. Il convient assurément de séparer les aspirations politiques du mandat économique des caisses de retraite, mais en tant que membre d'une caisse de retraite, vous voyez offrir une multitude de choix d'investissement. Étant membre d'une caisse de retraite, j'ai été surpris par le préjugé implicite selon lequel les actifs étrangers valent plus que les actifs canadiens. C'est fascinant. Je pense que ce préjugé persiste.

L'un des avantages de l'investissement, en particulier dans les actifs privés, tient à la proximité de l'investissement et de l'équipe de gestion, car au bout du compte c'est sur eux que l'on mise. Quand j'ai créé OMERS Ventures, je disais au début que je n'investissais qu'au Canada et que je me pencherais sur le reste du monde plus tard. C'est ce que j'ai fait huit ans plus tard. L'avantage, c'était non pas que je brandissais le drapeau canadien, mais que j'étais mieux placé pour connaître les meilleures occasions. Il est préférable de travailler avec le gouvernement, le milieu universitaire, et cetera, au sein de notre pays en vue de rendre une entreprise plus prospère. Une fois que j'ai dépassé la frontière, ma capacité d'influencer le succès d'une entreprise devient moins importante.

Ce que j'aimerais — et vous avez parlé de l'OIRPC — c'est comprendre son niveau d'engagement à investir au Canada. Au fait, quand nous investissons au Canada — c'est la partie que je n'ai jamais comprise — il y a un avantage circulaire, car plus d'argent et plus de succès sont réinjectés sous forme de dividendes provenant des profits de ces investissements, plus il y a d'emplois, plus il y a de gens riches et plus il y a d'argent qui revient à l'OIRPC, et ainsi de suite. La situation est la même pour les caisses de retraite. Si nous soutenons la croissance et l'emploi au Canada, ils deviennent des réserves de capitaux de plus en plus importants. J'adore l'allocation internationale de capital, mais parfois le Canada est laissé derrière pour aucune raison.

La présidente : Monsieur Ruffolo. Je voudrais revenir sur une chose que vous avez dite lorsque vous avez parlé d'une stratégie privilégiant le Canada. Tout le monde se demande maintenant : « Qu'allons-nous faire du positionnement de Joe Biden? Est-ce la fin de la mondialisation? Qu'est-ce que cela implique pour les accords de libre-échange? » Pouvez-vous mettre en contexte? De nombreux avantages découlent du fait de privilégier le Canada, mais au chapitre de la population, nous sommes un plus petit pays et une nation commerçante. J'aimerais connaître le contexte et vos préoccupations.

M. Ruffolo : Oui. Lorsque je parle de privilégier le Canada, il y a deux choses en jeu. Je le fais avec notre propre portefeuille. Le monde va devenir beaucoup plus cher et plus effrayant, cela ne fait aucun doute. En fait, je pense que le fait de recentrer nos marchés extérieurs sur les Amériques — pas seulement l'Amérique du Nord, mais aussi l'Amérique du Sud — et le retour à la doctrine Monroe finiront par être des éléments sur lesquels nous devons faire porter notre attention, cela ne fait aucun doute. Cependant, même si les entreprises de notre

that doesn't mean that we don't do the right things to set them up from an export perspective.

Let me give you a very good example. In my previous role, we had a great portfolio company that was involved in the education space. They were a leading provider in Canada of providing an LMS, a learning management system. There was a variety of players in the world — about five — and one of them is in Canada. The U.S. leading player was able to secure, in a variety of Midwestern states, the exclusive right that only a U.S.-based company could be the supplier. I thought that was kind of ridiculous, but that's what they did.

What I was trying to do with the federal government was enable our Canadian company to be the standard setting for Canada so that when you get into bilateral trade negotiations and everyone is trying to exchange their various favourite toys with countries, you could help this company say, "Hey, here is the Canadian standard. We would like our Canadian standard in Colombia, Peru," what have you, and exchange it back. The Americans do this exceptionally well — I've been on the other end of this — but we somehow feel afraid to do that. So it's embracing trade but also saying, "Hey, we want to help our folks first."

Where I saw this unbelievable expertise was during the Trans-Pacific Partnership. When you start reading the various provisions, you could pick off all of the U.S. companies that were being protected. They were never named. Canada was absolutely silent that whole time. That's kind of what I'm referring to.

Senator Bellemare: Mr. Ruffolo, you said in your opening remarks that the public policy in Canada is in a vacuum. You said that in the context that we have to change our approach and way of thinking to have the stakeholder within public policy. How would you do that? Can you comment a bit more to give us some flesh on that bone?

Mr. Ruffolo: Sure. Previously, Jim Balsillie had talked about it in his testimony. When you look at our industrial and taxation policies, it's still predicated on post-World War II economic multiplier effects. It's based on physical equipment and employment. Let me give you one small example.

portefeuille n'occupent réellement pas plus que 10 % du marché local au Canada, cela ne signifie pas que nous ne faisons pas ce qu'il faut pour les préparer à l'exportation.

Permettez-moi de vous donner un très bon exemple. Dans le cadre de mes fonctions précédentes, nous avions une excellente entreprise de notre portefeuille qui évoluait dans le secteur de l'éducation. Elle était l'un des principaux fournisseurs canadiens de SGA, un système de gestion de l'apprentissage. Il y avait plusieurs acteurs dans le monde — environ cinq — et l'un d'entre eux se trouvait au Canada. Le principal acteur américain a réussi à obtenir, dans plusieurs États du Midwest, le droit exclusif selon lequel seules les entreprises installées aux États-Unis pourraient être des fournisseurs. J'ai trouvé ça un peu ridicule, mais c'est ce qu'ils ont fait.

Ce que j'essayais de faire avec le gouvernement fédéral, c'était de permettre à notre entreprise canadienne d'établir des normes pour le Canada, de sorte que lorsque vous entamez des négociations sur les échanges bilatéraux et que tout le monde essaie d'échanger ses produits préférés avec d'autres pays, vous puissiez aider cette entreprise à dire : « Voici la norme canadienne. Nous aimerions que notre norme canadienne soit appliquée en Colombie, au Pérou où que ce soit, et obtenir des échanges en retour. Les Américains le font exceptionnellement bien — j'ai déjà été de l'autre côté — mais nous avons en quelque sorte peur de le faire. Il s'agit donc d'accepter le commerce, mais aussi de dire : « Nous voulons d'abord aider nos gens ».

C'est lors de la mise en place du Partenariat transpacifique que j'ai pu constater cette incroyable expertise. Lorsque vous commencez à lire les différentes dispositions, vous pouvez repérer toutes les entreprises américaines qui sont protégées. Elles n'ont jamais été nommées. Le Canada est resté absolument silencieux pendant tout ce temps. Et c'est à cela que je fais allusion.

La sénatrice Bellemare : Monsieur Ruffolo, vous avez dit dans vos observations préliminaires que la politique publique au Canada est établie en vase clos. Vous avez dit cela dans le contexte où nous devons changer notre approche et notre façon de penser pour que les intervenants contribuent à la politique publique. Comment feriez-vous cela? Pouvez-vous nous en dire un peu plus à ce sujet?

M. Ruffolo : Bien sûr. Jim Balsillie en avait déjà parlé dans son témoignage. Nos politiques industrielles et fiscales reposent toujours sur les effets multiplicateurs de l'économie d'après la Deuxième Guerre mondiale. Elles sont fondées sur l'équipement physique et l'emploi. Permettez-moi de vous donner un petit exemple.

Senator Bellemare: But the question is how to put the actors within the public policy. I understand the old ways, but how do you change that?

Mr. Ruffolo: I see. Great question. It is through education. I have been invited now on two occasions. There's training required for all the assistant deputy ministers. They do this — I don't know if it's on a monthly or quarterly basis — but I've slowly been invited to educate them to start to shift them to understanding the movement of industrial policy. I think it's all throughout the bureaucracy. They're trying really hard, but when you grew up in government and learned a certain type of policy, it's hard for them to, all of a sudden, make the switch. There is a big re-education required from the bureaucratic perspective, starting from the deputy ministers down. There are lots of folks in Canada who would be willing to provide that. Again, I have already on two occasions.

The Chair: That is if people didn't change jobs every 18 months and then you have to start again with the education process.

Mr. Ruffolo: You have to keep on going. It has improved, but it's just moving at a snail's pace.

Senator C. Deacon: Thank you very much to both of you.

I think about you, Mr. Ruffolo, and keeping Shopify in Canada with a key investment at a key moment and your support of Mr. Micheli and Viral Nation — 85% of the talent in Canada and 98% of the revenue outside of Canada. That's what we need a lot more of in this country if we are going to be competitive and if our social programs are going to be paid for in the future without taxing it at a 98% rate.

Looking back on what we heard from the previous witnesses and yourselves, I have a feeling that if we start to make some of these strategic changes and have recommendations in our report that are strong, clear and precise enough that they start to get implemented, we can start to see a fair amount of progress quite quickly, because it really is a changing of course, and it will accelerate through time. Could you give us some sense of your view of how quickly Canada could start to turn the corner? This isn't depressing news we're hearing. If we don't act on it, it's very depressing. But give us the optimistic side of how quickly we could see results.

Mr. Ruffolo: I think we're in an inflection moment. The last 12 years, no matter what you did, all boats rose because of the excess amount of cheap capital largely driven by the U.S. I've been waiting for this moment. For any of you who have been following some of the statements that I've been making, I knew this was coming. I have not been so excited since the days of

La sénatrice Bellemare : Mais la question est de savoir comment placer les acteurs à l'intérieur de la politique publique. Je comprends les anciennes méthodes, mais comment les changer?

M. Ruffolo : Je vois. Excellente question. C'est grâce à l'éducation. J'ai été invité à deux reprises. Tous les sous-ministres adjoints doivent suivre une formation. Ils le font — je ne sais pas si c'est sur chaque mois ou chaque trimestre — mais j'ai lentement été invité à les former pour commencer à leur faire comprendre l'évolution de la politique industrielle. Je pense que c'est le cas dans toute la bureaucratie. Ils font beaucoup d'efforts, mais lorsque vous avez grandi dans le gouvernement et appris un certain type de politique, il est difficile de changer soudainement. Il y a un gros travail de rééducation à faire du point de vue de la bureaucratie, en commençant par les sous-ministres. Il y a beaucoup de personnes au Canada qui seraient prêtes à le faire. Encore une fois, je l'ai fait à deux reprises.

La présidente : Dans la mesure où les gens ne changent pas d'emploi tous les 18 mois, où vous devez recommencer le processus d'éducation.

M. Ruffolo : Il faut continuer à avancer. La situation s'est améliorée, mais elle évolue à la vitesse d'un escargot.

Le sénateur C. Deacon : Merci beaucoup à tous les deux.

Je pense à vous, monsieur Ruffolo, et au fait de maintenir Shopify au Canada grâce à un investissement crucial à un moment clé, ainsi qu'à votre soutien de M. Micheli et de Viral Nation — 85 % des talents se trouvent au Canada, et 98 % des revenus se retrouvent à l'extérieur du Canada. C'est ce dont nous avons le plus besoin dans ce pays si nous voulons être compétitifs et si nous voulons que nos programmes sociaux soient financés à l'avenir sans les taxer à un taux de 98 %.

Compte tenu de ce que les témoins précédents et vous-même avez dit, j'ai le sentiment que si nous commençons à apporter certains de ces changements stratégiques et à formuler dans notre rapport des recommandations suffisamment solides, claires et précises pour qu'elles commencent à être mises en œuvre, nous commencerons à voir un certain nombre de progrès assez rapidement, car il s'agit vraiment d'un changement d'orientation, et il s'accélérera avec le temps. Pourriez-vous nous donner une idée de la vitesse à laquelle le Canada pourrait commencer à prendre le virage? Ce ne sont pas des nouvelles déprimantes que nous entendons. Si nous n'agissons pas, c'est très déprimant. Mais donnez-nous une idée optimiste de la rapidité avec laquelle nous pourrions obtenir des résultats.

M. Ruffolo : Je pense que nous nous trouvons à un moment décisif. Au cours des 12 dernières années, quoi que vous fassiez, tous les marchés ont progressé en raison de l'excès de capitaux bon marché provenant essentiellement des États-Unis. Pour ceux d'entre vous qui ont suivi certaines de mes déclarations, je savais que cela allait arriver. Je n'ai jamais été aussi enthousiaste

investing in Shopify. The opportunity is to find the Viral Nations. While everyone else is licking their wounds, this is the time that we could make the identification of our Canadian potential winners who can be globally relevant and supporting them while everyone else is trying to cut costs and doesn't know what to do because their valuations are through the moon. I can't think of a better time for Canada to make its move, but we don't have a lot of time to do that.

Senator C. Deacon: What I'm hearing is an echoing of what we heard yesterday, that Canada has to stop being lambs and start being lions. We have to stop investing in branch plants and start investing in head offices.

The Chair: We have a minute or two left, and I'd like to hear from both of you on this inflection point idea that you have raised, that there's somehow a window here, but then politics and reality intervene. We're wrestling with the China question on a very big front now, and that's going to impact security questions and the kinds of businesses. I was at a meeting last night where we were discussing doing business with China. We actually have to wrestle with that question as very much part of this if we're going to talk about a foreign direct investment strategy. It has to have China in the mix. Have you a few thoughts on that?

Mr. Ruffolo: Again, I would say that those two questions are not necessarily opposite questions. I think they're actually complementary. Let me give you an example.

Whether it's China or whatever country, ignoring the security and privacy issue, which is unique to a few actors in the world, we saw this back when Nortel was suffering and we had a player, Huawei at the time — again, ignoring the security privacy issues — that came and dumped cheap product. What happened was, whether it was government or big customers in Canada, they went to the lowest denominator all the time. People do that because they're afraid that's the one metric that they're viewed on without looking at anything else.

When we're looking at the China question on certain sensitive industries, what's frustrating is that there are some Canadian players in those very industries that are competing against the Chinese players but can't reduce their costs because there is no government support for that. When there's government procurement in our country that supports the lowest-cost bidder, we lose out. Especially in those sensitive industries, we may have to deal with the China question, but at the same time that means our Canadian-based competitors get embraced as the

depuis l'époque où j'investissais dans Shopify. L'occasion s'offre de trouver les Viral Nation de ce monde. Pendant que tout le monde panse ses plaies, c'est le moment d'identifier nos gagnants canadiens potentiels qui peuvent être utiles à l'échelle mondiale et de les soutenir pendant que tous les autres essaient de réduire leurs coûts et ne savent pas quoi faire parce que leur valeur a atteint des sommets. Je ne vois pas de meilleur moment pour que le Canada agisse, mais nous n'avons pas beaucoup de temps pour le faire.

Le sénateur C. Deacon : Ce que j'entends, c'est un écho de ce que nous avons entendu hier, à savoir que le Canada doit cesser d'être un agneau et devenir un lion. Nous devons cesser d'investir dans des succursales et commencer à investir dans des sièges sociaux.

La présidente : Il nous reste une minute ou deux, et j'aimerais vous entendre tous les deux sur cette idée de moment décisif, de point de bascule, que vous avez soulevée et selon laquelle il y a en quelque sorte une occasion qui s'offre, mais que la politique et la réalité interfèrent ensuite. Nous sommes actuellement très préoccupés par la question de la Chine, mais cela va avoir des répercussions sur des questions de sécurité et sur le type d'entreprises. Hier soir, j'ai assisté à une réunion au cours de laquelle il a été question de faire affaire avec la Chine. Si nous voulons parler d'une stratégie axée sur l'investissement direct étranger, nous devons nous attaquer à cette question, qui fait partie intégrante du processus. La Chine doit participer. Avez-vous quelques réflexions à ce sujet?

M. Ruffolo : Encore une fois, je dirais que ces deux questions ne sont pas nécessairement opposées. Je pense qu'elles sont en fait complémentaires. Permettez-moi de vous donner un exemple.

Qu'il s'agisse de la Chine ou d'un autre pays, abstraction faite de la question de la sécurité et de la protection de la vie privée, qui n'est propre qu'à quelques acteurs dans le monde, nous l'avons vu lorsque Nortel était en difficulté et qu'un acteur, Huawei à l'époque — encore une fois, indépendamment des questions de sécurité et de protection de la vie privée — est venu vendre des produits bon marché. Ce qui s'est passé, c'est que, qu'il s'agisse du gouvernement ou de gros clients du Canada, ils se sont toujours rabattus sur le plus petit dénominateur. Les gens font cela parce qu'ils ont peur que ce soit la seule donnée sur laquelle ils sont évalués, indépendamment du reste.

Lorsque nous examinons la question de la Chine dans certains secteurs sensibles, ce qui est frustrant, c'est que certains acteurs canadiens dans ces mêmes secteurs sont en concurrence avec les acteurs chinois, mais ne peuvent pas réduire leurs coûts parce que le gouvernement ne les soutient pas. Lorsque les marchés publics dans notre pays soutiennent les soumissionnaires les moins chers, nous sommes perdants. En particulier dans ces secteurs sensibles, nous pourrions être obligés d'aborder la question de la Chine, mais en même temps, cela signifie que nos

standard, and all of a sudden you start to see those Canadian ones shoot up. Watch closely over the next nine months the activities of Maverix. I'm watching that as well, and I am prepared to invest in those Canadian companies that perhaps were being unfairly treated in Canada while their biggest competitors were folks that perhaps were questioning them. I think both things can happen at the exact same time.

The Chair: Mathew I'll go to you on that one, because we've heard for two days about the question of procurement, which is one way for the government to put its money where its mouth is, quite literally. Would that affect how you are seen in your intent to stay and operate at least based in Canada?

Mr. Micheli: Absolutely. These programs that we've become part of are something that is really helping us to form the foundation of what we're going to double and triple down. Ultimately, we took in capital to invest in international corporations, including Canadian companies, but we really wanted to do as much for Canada as humanly possible. We made the strategic initiative to hire in Canada and grow our entire operation in Canada while serving a global landscape.

We do business with Chinese-based organizations, and we've seen over the last couple of years that there's been a heavy crackdown. For instance, our receivables are insured through EDC, and EDC basically said any Chinese-based organization is almost off any type of receivable coverage. That part has impeded our ability to insure our receivables.

But really, we want to be able to scale in Canada. We have products that are incredibly complementary to the Canadian government, as I said. We're marketers by trade. We could put a campaign together that could hit every entrepreneur in Canada and tell them what's available to them, and that's something we can do over a weekend. It's access to the right people and the right organizations within government, to even talk to them and tell them, "Hey, we're here to help." That's what we want to do. We want to help the government to help us.

The Chair: Thank you both very much, John Ruffolo, Co-Founder, Managing Partner, Maverix, and we will be watching over the next eight or nine months to see where you're putting your money, too, and Mathew Micheli, Chief Executive Officer and Co-Founder, Viral Nation.

concurrents basés au Canada sont considérés comme la norme, et tout d'un coup, vous commencez à voir ces concurrents canadiens prendre rapidement de l'expansion. Surveillez de près les activités de Maverix au cours des neuf prochains mois. Je surveille également cela, je suis prêt à investir dans ces entreprises canadiennes qui ont peut-être été traitées injustement au Canada alors que leurs principaux concurrents étaient des gens qui les remettaient en question. Je pense que les deux choses peuvent se produire exactement en même temps.

La présidente : Monsieur Micheli, je m'en remets à vous sur ce point, car cela fait deux jours que nous entendons parler de la question des marchés publics, qui est une façon pour le gouvernement de joindre l'acte à la parole et d'investir. Est-ce que cela affecterait la façon dont votre intention de rester et de mener vos activités au moins au Canada est perçue?

M. Micheli : Absolument. Les programmes auxquels nous avons participé nous aident vraiment à jeter les fondements de ce qui va nous permettre de doubler ou tripler la mise. En fin de compte, nous avons pris des capitaux pour les investir dans des sociétés internationales, y compris des sociétés canadiennes, mais nous voulions vraiment faire tout ce qui était humainement possible pour le Canada. Nous avons pris l'initiative stratégique d'embaucher au Canada et de développer l'ensemble de nos activités au Canada tout en servant un marché mondial.

Nous faisons des affaires avec des organisations installées en Chine, et nous avons constaté au cours des quelques dernières années qu'il y a eu une forte répression. Par exemple, nos débiteurs sont assurés par l'intermédiaire d'EDC, et EDC a essentiellement déclaré que toute organisation installée en Chine ne pouvait pratiquement plus bénéficier de la moindre protection des comptes débiteurs. Cela nous a empêchés d'assurer nos comptes clients.

Cependant, nous voulons vraiment être en mesure de prendre de l'essor au Canada. Nous avons des produits qui sont incroyablement complémentaires à ceux du gouvernement canadien, comme je l'ai dit. Nous sommes des spécialistes du marketing. Nous pourrions organiser une campagne qui toucherait tous les entrepreneurs du Canada et leur dire ce qui est à leur disposition, et c'est quelque chose que nous pouvons faire en une fin de semaine. Il s'agit de trouver les bonnes personnes et les bonnes organisations au sein du gouvernement, de même leur parler et de leur dire : « Nous sommes là pour vous aider ». C'est ce que nous voulons faire. Nous voulons aider le gouvernement à nous aider.

La présidente : Merci beaucoup à vous deux, John Ruffolo, cofondateur, associé directeur, Maverix — nous serons attentifs au cours des huit ou neuf prochains mois, à la façon dont vous placez votre argent ainsi qu'à l'évolution de la situation — et Mathew Micheli, directeur général et cofondateur, Viral Nation.

That concludes our look today at the question of business investment in Canada and the general government environment. We'll be back at this issue in another week.

(The committee adjourned.)

Voilà ce qui conclut notre examen de la question de l'investissement des entreprises au Canada et de la situation des administrations publiques. Nous reviendrons sur cette question dans une autre semaine.

(La séance est levée.)
