

**EVIDENCE**

OTTAWA, Monday, June 3, 2024

The Standing Senate Committee on National Security, Defence and Veterans Affairs met with videoconference this day at 3:58 p.m. [ET] to examine and report on issues relating to national security and defence generally; and, in camera, to examine the subject matter of those elements contained in Division 39 of Part 4 of Bill C-69, An Act to implement certain provisions of the budget tabled in Parliament on April 16, 2024.

**Senator Jean-Guy Dagenais** (*Deputy Chair*) in the chair.

[*English*]

**The Deputy Chair:** Before we begin, I would like to ask all senators and other in-person participants to consult the cards on the table for guidelines to prevent audio feedback incidents.

Please take note of the following preventative measures in place to protect the health and safety of all participants, including the interpreters.

If possible, please ensure that you are seated in a manner that increases the distance between microphones. Only use a black approved earpiece. The former grey earpieces must no longer be used.

Keep your earpiece away from all microphones at all times.

When you are not using your earpiece, place it face down on the sticker placed on the table for this purpose.

[*Translation*]

Thank you all for your cooperation.

Welcome to this meeting of the Standing Senate Committee on National Security, Defence and Veterans Affairs. I'm Jean-Guy Dagenais, a senator from Quebec and deputy chair of the committee. Unfortunately, our chair, Senator Tony Dean, couldn't be with us today.

Before we begin, I would like the committee members here today to introduce themselves, starting on my left.

[*English*]

**Senator Richards:** Senator Richards from New Brunswick.

**Senator Patterson:** Rebecca Patterson from Ontario.

**TÉMOIGNAGES**

OTTAWA, le lundi 3 juin 2024

Le Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale, de la défense et des anciens combattants se réunit aujourd'hui, à 15 h 58 (HE), par vidéoconférence, afin d'examiner, pour en faire rapport, les questions concernant la sécurité nationale et la défense en général; puis, à huis clos, pour examiner la teneur des éléments de la section 39 de la partie 4 du projet de loi C-69, Loi portant exécution de certaines dispositions du budget déposé au Parlement le 16 avril 2024.

**Le sénateur Jean-Guy Dagenais** (*vice-président*) occupe le fauteuil.

[*Traduction*]

**Le vice-président :** Avant de commencer, je voudrais demander à tous les sénateurs et autres participants en personne de consulter les cartes sur la table pour connaître les lignes directrices visant à prévenir les incidents liés aux retours de son.

Veillez prendre note des mesures préventives suivantes, mises en place pour protéger la santé et la sécurité de tous les participants, y compris les interprètes.

Dans la mesure du possible, veillez à vous asseoir de manière à augmenter la distance entre les microphones. N'utilisez qu'une oreillette noire homologuée. Les anciennes oreillettes grises ne doivent plus être utilisées.

Tenez votre oreillette éloignée de tous les microphones à tout moment.

Lorsque vous n'utilisez pas votre oreillette, placez-la, face vers le bas, sur l'autocollant placé sur la table à cet effet.

[*Français*]

Merci à tous de votre coopération.

Bienvenue à cette réunion du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale, de la défense et des anciens combattants. Je suis Jean-Guy Dagenais, sénateur du Québec et vice-président de ce comité. Malheureusement, notre président, le sénateur Tony Dean, ne peut se joindre à nous aujourd'hui.

Avant de commencer, j'inviterais les membres du comité présents aujourd'hui à se présenter, en commençant par ma gauche.

[*Traduction*]

**Le sénateur Richards :** Je suis le sénateur Richards, du Nouveau-Brunswick.

**La sénatrice Patterson :** Rebecca Patterson de l'Ontario.

**Senator Cardozo:** Andrew Cardozo from Ontario.

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

**Senator Anderson:** Margaret Dawn Anderson, Northwest Territories.

**Senator Boehm:** Peter Boehm, Ontario.

**Senator McNair:** John McNair, New Brunswick.

[*Translation*]

**Senator Oudar:** Manuelle Oudar from Quebec.

[*English*]

**Senator Yussuff:** Hassan Yussuff, Toronto, Ontario.

**The Deputy Chair:** Today, we begin our study on defence procurement and the Canadian defence industry.

[*Translation*]

To kick off this work, I'm pleased to welcome, from the Office of the Parliamentary Budget Officer, Yves Giroux, Parliamentary Budget Officer.

From the Office of the Auditor General of Canada, we're joined by Andrew Hayes, deputy auditor general, and Nicholas Swales, principal. From the Office of the Procurement Ombud, we're joined by Alexander Jeglic, procurement ombud.

Welcome. We're ready to hear your opening remarks. We'll start with Yves Giroux. The floor is yours.

[*English*]

**Yves Giroux, Parliamentary Budget Officer, Office of the Parliamentary Budget Officer:** Honourable senators, thank you for the invitation to appear before you today. I am pleased to discuss the work of my office that is relevant to the topic of today's meeting: defence procurement and the Canadian defence industry.

My office has undertaken and published a number of analyses on defence procurement, notably on the topic of naval shipbuilding and the acquisition of next-generation fighter aircraft. I will begin by briefly detailing the findings of the two most recent reports on these subjects.

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

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

**La sénatrice Anderson :** Je suis Margaret Dawn Anderson, des Territoires du Nord-Ouest.

**Le sénateur Boehm :** Peter Boehm, de l'Ontario.

**Le sénateur McNair :** Je m'appelle John McNair, du Nouveau-Brunswick.

[*Français*]

**La sénatrice Oudar :** Manuelle Oudar, du Québec.

[*Traduction*]

**Le sénateur Yussuff :** Je suis Hassan Yussuff, de Toronto, en Ontario.

**Le vice-président :** Aujourd'hui, nous commençons notre étude sur l'approvisionnement en matière de défense et l'industrie de défense canadienne.

[*Français*]

Pour donner le coup d'envoi de ce travail, j'ai le plaisir d'accueillir, du Bureau du directeur parlementaire du budget, Yves Giroux, directeur parlementaire du budget.

Du Bureau du vérificateur général du Canada, nous accueillons Andrew Hayes, sous-vérificateur général, et Nicholas Swales, directeur principal; du Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement, nous accueillons Alexander Jeglic, ombud de l'approvisionnement

Bienvenue parmi nous. Nous sommes prêts à entendre vos déclarations préliminaires. Nous commençons avec M. Yves Giroux. La parole est à vous.

[*Traduction*]

**Yves Giroux, directeur parlementaire du budget, Bureau du directeur parlementaire du budget :** Honorables sénateurs, je vous remercie de m'avoir invité à comparaître devant vous aujourd'hui. Je suis heureux de discuter des travaux de mon bureau qui se rapportent au sujet de la réunion d'aujourd'hui, à savoir l'approvisionnement en matière de défense et l'industrie de défense canadienne.

Mon bureau a réalisé et publié un certain nombre d'analyses sur l'approvisionnement en matière de défense, notamment sur la construction navale et l'acquisition de la nouvelle génération d'avions de chasse. Je commencerai par détailler brièvement les conclusions des deux rapports les plus récents sur ces sujets.

In November 2023, my office released a report entitled *The Life Cycle Cost of Canada's F-35 Program – A Fiscal Analysis*. Our report found that the total cost of purchasing, operating, maintaining and eventually disposing of this new fleet of 88 fighter jets would reach approximately \$74 billion. Of this total, \$20 billion accounts for development and acquisition, almost \$54 billion accounts for operations and sustainment and an additional \$0.2 billion accounts for the disposal of the fleet at the end of its useful life.

Our most recent report on naval shipbuilding, published in October 2022, concerns the government's plan to acquire 15 next-generation surface combatants for the Royal Canadian Navy. This report, titled *The Life Cycle Cost of the Canadian Surface Combatants: A Fiscal Analysis*, found a total estimated cost of \$306 billion. This total is inclusive of project development and acquisition costs of \$84.5 billion, operations and sustainment costs of \$219.8 billion and disposal costs of \$1.7 billion.

[Translation]

I'll now continue in French.

In addition to conducting analyses on individual defence procurement projects, my office has regularly released reports that look at the Department of National Defence's planned capital spending. In February 2024, we released a report entitled *Planned Capital Spending under Canada's Defence Policy: 2024 Update*.

Since this report was released before the government announced its new defence policy entitled *Our North, Strong and Free: A Renewed Vision for Canada's Defence*, it doesn't cover all the spending planned under this policy. However, a number of findings remain relevant.

Under the government's previous defence policy entitled *Strong, Secure, Engaged*, we found a deficit variance of almost \$12 billion between what the Department of National Defence planned to spend on capital assets at the start of its policy in 2017-18 and what it actually spent at the end of the 2022-23 fiscal year. We also found that most capital spending — 62% — was planned for the second half of the 20-year period studied by my office, resulting in a significant concentration of spending towards the end of the period.

Lastly, my office is currently preparing two new reports on defence, which should be released in the coming weeks. First, we're updating our 2021 analysis of the cost of purchasing

En novembre 2023, mon bureau a publié un rapport intitulé *Le coût du cycle de vie du programme des F-35 du Canada —une analyse financière*. Notre rapport a révélé que le coût total de l'achat, de l'exploitation, du maintien en service et du démantèlement de cette nouvelle flotte de 88 avions de combat s'élèverait à environ 74 milliards de dollars. De ce chiffre, 20 milliards correspondent au développement et à l'acquisition, près de 54 milliards à l'exploitation et au maintien en service, et 0,2 milliard au démantèlement de la flotte à la fin de sa durée de vie utile.

Notre rapport le plus récent sur la construction navale, publié en octobre 2022, porte sur le projet du gouvernement d'acquérir 15 navires de combat de surface de la prochaine génération pour la Marine royale canadienne. Ce rapport, intitulé *Le coût du cycle de vie des navires de combat de surface canadiens : Analyse financière*, fait état d'un coût total estimé à 306 milliards de dollars. Ce chiffre comprend les coûts de développement et d'acquisition de 84,5 milliards, des coûts d'exploitation et de maintien en service de 219,8 milliards, et des coûts de démantèlement de 1,7 milliard.

[Français]

Je vais maintenant poursuivre en français.

En plus d'effectuer des analyses sur des projets individuels d'acquisition de matériel de défense, mon bureau a régulièrement publié des rapports qui examinent les prévisions de dépenses en capital du ministère de la Défense nationale. En février 2024, nous avons publié un rapport intitulé *Dépenses en capital prévues au titre de la politique de défense du Canada : Mise à jour de 2024*.

Comme ce rapport a été publié avant que le gouvernement ne rende publique sa nouvelle politique de défense, *Notre Nord, fort et libre : Une vision renouvelée pour la défense du Canada*, il ne reflète pas la totalité des dépenses prévues dans le cadre de cette politique. Cependant, plusieurs conclusions restent pertinentes.

Dans le cadre de la précédente politique de défense du gouvernement, *Protection, Sécurité, Engagement*, nous avons constaté qu'il y avait un écart déficitaire de près de 12 milliards de dollars entre ce que le ministère de la Défense nationale avait prévu de dépenser en immobilisations au début de sa politique en 2017-2018 et ce qu'il a effectivement dépensé à la fin de l'exercice 2022-2023. Nous avons également constaté que la majorité des dépenses en capital, soit 62 %, étaient prévues pour la deuxième moitié de la période de 20 ans étudiée par mon bureau, ce qui a entraîné une concentration importante de dépenses vers la fin de la période.

En conclusion, je voudrais mentionner que mon bureau prépare actuellement deux nouveaux rapports sur la défense qui devraient être publiés dans les semaines à venir. Premièrement,

two new polar icebreakers. Second, we're preparing a report on Canada's military spending and the NATO spending target of 2% of the GDP.

I'll be happy to answer your questions about our defence analyses. Thank you.

**The Deputy Chair:** Thank you, Mr. Giroux, for your remarks. Before continuing, I would like to welcome Senator Claude Carignan, who has joined us.

[English]

**Andrew Hayes, Deputy Auditor General, Office of the Auditor General of Canada:** Mr. Chair and honourable senators, thank you for this opportunity to appear before your committee as part of its study on defence procurement in the Canadian defence industry. I would like to acknowledge that this hearing is taking place on the traditional, unceded territory of the Algonquin Anishinaabe people. Joining me today is Nicholas Swales, who are responsible for many of our audits in this area.

There are a number of themes that have emerged from our audits linked to defence procurement that I would like to highlight for the committee. First, I will speak to delays and scope changes and the impact they have on the timely renewal of the fleet. When fleet renewal is delayed, aging aircraft and ships remain in service beyond their planned useful lives or are retired before replacements are operational. Keeping aging aircraft and ships in service also means increased operating and maintenance costs.

In 2021, we audited the National Shipbuilding Strategy, which was launched in 2010. It calls for the building of different classes of at least 50 large science and defence vessels over some 30 years. Overall, we found that the delivery of many ships had been significantly delayed because of challenges in design and construction. For example, welding problems were discovered in the offshore fisheries science vessels, which required time to investigate and repair. This caused delays in the construction schedules of other vessels, increasing the risk of not having the vessels ready to do what you need when you need to do it.

In our 2022 audit of Arctic Waters Surveillance, we found that delays and their impact persisted. The audit also found risks of gaps in surveillance, patrol and presence capabilities because

nous mettons à jour notre analyse de 2021 sur le coût d'acquisition de deux nouveaux brise-glaces polaires; deuxièmement, nous préparons un rapport sur les dépenses militaires du Canada et sur l'objectif de dépenses de 2 % du PIB de l'OTAN.

Je serai heureux de répondre à toute question que vous pourriez avoir concernant nos analyses au sujet de la défense. Merci.

**Le vice-président :** Merci beaucoup, monsieur Giroux, pour votre présentation. Avant de poursuivre, j'aimerais signaler la présence du sénateur Claude Carignan, qui s'est joint à nous.

[Traduction]

**Andrew Hayes, sous-vérificateur général, Bureau du vérificateur général du Canada :** Monsieur le président et honorables sénateurs, je vous remercie de me donner l'occasion de comparaître devant votre comité dans le cadre de son étude sur l'approvisionnement en matière de défense dans l'industrie de défense canadienne. J'aimerais souligner que les délibérations se déroulent sur le territoire traditionnel et non cédé du peuple algonquin Anishinabe. Je suis accompagné aujourd'hui de Nicholas Swales, qui est responsable d'un grand nombre de nos audits dans ce domaine.

Un certain nombre de thèmes sont ressortis de nos audits liés à l'approvisionnement en matière de défense, que j'aimerais souligner pour le comité. Tout d'abord, je parlerai des retards et des modifications de la portée, qui ont une incidence sur le renouvellement de la flotte en temps voulu. Lorsque le renouvellement de la flotte est repoussé, les aéronefs et les navires vieillissants restent en service au-delà de leur durée de vie utile prévue ou sont retirés avant que leurs remplaçants ne soient opérationnels. Le maintien en service d'aéronefs et de navires vieillissants se traduit également par une augmentation des coûts d'exploitation et d'entretien.

En 2021, nous avons vérifié la Stratégie nationale de construction navale, lancée en 2010. Elle prévoit la construction d'au moins 50 grands navires scientifiques et de défense de différentes classes sur une trentaine d'années. Dans l'ensemble, nous avons constaté que la livraison de nombreux navires avait été considérablement retardée en raison de problèmes liés à la conception et à la construction. Par exemple, des problèmes de soudage ont été découverts sur les navires hauturiers de science halieutique, ce qui a nécessité du temps pour les inspecter et les réparer. Cela a entraîné des retards dans les calendriers de construction d'autres navires, ce qui a accru le risque de ne pas avoir les navires nécessaires pour accomplir les tâches requises au moment voulu.

Lors de notre audit réalisé en 2022 sur la surveillance des eaux arctiques, nous avons constaté que les retards et leur incidence persistaient. L'audit a également révélé des risques de

aging satellites and patrol aircraft may also reach the end of their useful lives before replacements are available.

The replacement of Canada's fighter force is another example of delays and their impact on readiness. Canada bought its CF-18s in the early 1980s, expecting to replace them after about 20 years of service. However, this did not happen. In 2016, the government directed National Defence to have enough fighter aircraft available every day to meet the highest NORAD alert level and Canada's NATO commitment at the same time. This meant that National Defence had to increase by 23% the number of fighter aircraft available for operations. To meet the demand, the government purchased used fighter jets from Australia that were about 30 years old and had the same operational limitations as Canada's fleet of CF-18s.

[Translation]

This brings me to the second topic that I want to focus on. Without the staff to operate and maintain the equipment, the readiness issue remains.

As part of Canada's fighter jet program, National Defence planned to spend around \$3 billion to purchase and operate Australian aircraft and to extend the life of its fleet.

However, the department lacked a plan to address the shortage of experienced pilots and the declining combat capability of the CF-18s. The purchase of additional aircraft wasn't enough to meet NORAD and NATO needs.

In 2022, while following up on previous audits, we found that National Defence increased the number of aircraft and pilots available for operations, but not the number of technicians. Since National Defence's recruitment and retention strategies were still being implemented, some positions remained unfilled.

The last topic that I want to bring to your attention today is inventory management.

We've been identifying issues in this area as part of our financial audit work for about 20 years. We took a thorough look at the Canadian Armed Forces supply chain during a

manquements dans les capacités de surveillance, de patrouille et de présence, car les satellites et les avions de patrouille vieillissants pourraient également atteindre la fin de leur vie utile avant que leurs remplaçants ne soient prêts.

Le remplacement de la force de chasse du Canada est un autre exemple de retards et de leur effet sur l'état de préparation. Le Canada a acheté ses CF-18 au début des années 1980, prévoyant de les remplacer après une vingtaine d'années de service. Mais cela n'a pas été le cas. En 2016, le gouvernement a demandé à la Défense nationale d'avoir suffisamment d'avions de combat disponibles chaque jour pour répondre en même temps au niveau d'alerte le plus élevé du Commandement de la défense aérospatiale de l'Amérique du Nord, ou NORAD, et à l'engagement du Canada envers l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord, ou OTAN. Par conséquent, la Défense nationale a dû augmenter de 23 % le nombre d'avions de combat disponibles pour les opérations. Pour répondre à la demande, le gouvernement a acheté à l'Australie des avions de chasse d'occasion qui sont âgés d'une trentaine d'années et qui présentent les mêmes limites opérationnelles que la flotte canadienne de CF-18.

[Français]

Cela m'amène au deuxième thème que je voudrais souligner, soit que si l'on ne dispose pas du personnel nécessaire à l'utilisation et à l'entretien de l'équipement, le problème lié à l'état de préparation demeure.

Dans le cadre des avions de combat du Canada, la Défense nationale prévoyait de dépenser environ 3 milliards de dollars pour acheter et exploiter des aéronefs australiens et pour prolonger la durée de vie de sa flotte.

Cependant, le ministère n'avait pas de plan pour gérer la pénurie de pilotes d'expérience et le déclin de la capacité de combat des CF-18. L'achat d'aéronefs supplémentaires ne suffisait pas à répondre aux besoins du NORAD et de l'OTAN.

En 2022, dans le cadre de notre suivi concernant des audits précédents, nous avons constaté que la Défense nationale avait augmenté le nombre d'aéronefs et de pilotes disponibles pour les opérations, mais pas le nombre de techniciennes et de techniciens. Comme la mise en œuvre des stratégies de recrutement et de maintien en poste de la Défense nationale était en cours, il restait certains postes à pourvoir.

Le dernier thème que je souhaite porter à votre attention aujourd'hui est la gestion des stocks.

Nous soulevons des problèmes à ce sujet dans le cadre de nos travaux d'audit des états financiers depuis une vingtaine d'années. Nous avons examiné de manière approfondie la chaîne

performance audit in 2020. We found that, in 50% of cases, military units were late in receiving materials such as spare parts, uniforms and food.

Priority items for critical operating requirements were delivered late even more often, or in 60% of cases. These delays were often caused by inventory shortages, and they affected National Defence's ability to carry out its missions and manage its resources efficiently. These audits show the need to supply Canada's military forces and to renew fleets in a timely manner in order to avoid capability gaps that could prevent Canada from meeting its national and international defence and science commitments.

Mr. Chair, this concludes my opening remarks. We look forward to answering the committee members' questions. Thank you.

[English]

**The Deputy Chair:** Thank you, Mr. Hayes. Finally, the Procurement Ombud, Mr. Alexander Jeglic.

**Alexander Jeglic, Procurement Ombud, Office of the Procurement Ombudsman:** Thank you.

I would like to begin by acknowledging that the land on which we gather is the traditional unceded territory of the Algonquin Anishinaabeg People. My name is Alexander Jeglic, and I am the Procurement Ombud, as just mentioned.

[Translation]

I want to thank the chair and members of the Standing Senate Committee on National Security, Defence and Veterans Affairs for inviting me to appear today as a witness for your study on defence procurement.

[English]

I would like to start by briefly explaining my office's role in federal procurement, as this is my first appearance at this committee. The Office of the Procurement Ombud was established in 2008, with a focus on providing mainly small- and medium-sized Canadian businesses an avenue of recourse for procurement and contracting issues. My office operates at arm's length from all other federal organizations including Public Services and Procurement Canada, or PSPC,

d'approvisionnement des Forces armées canadiennes au cours d'un audit de performance en 2020. Nous avons constaté que, dans 50 % des cas, des unités militaires avaient reçu le matériel en retard, notamment des pièces de rechange, des uniformes et des vivres.

Les articles prioritaires qui visaient à satisfaire des besoins opérationnels critiques étaient livrés en retard encore plus souvent, soit dans 60 % des cas. Ces retards, qui étaient souvent attribuables à des pénuries de stock, ont réduit la capacité de la Défense nationale de s'acquitter de ses missions et de gérer ses ressources avec efficacité. Ces audits soulignent l'importance d'approvisionner les forces militaires canadiennes et de renouveler les flottes en temps opportun pour prévenir des lacunes sur le plan des capacités qui pourraient empêcher le Canada de respecter ses engagements relatifs à la défense et à la science à l'échelle nationale et internationale.

Monsieur le président, je termine ainsi ma déclaration d'ouverture. Nous serons heureux de répondre aux questions des membres du comité. Merci.

[Traduction]

**Le vice-président :** Je vous remercie, monsieur Hayes. Enfin, c'est au tour de l'ombud de l'approvisionnement, M. Alexander Jeglic.

**Alexander Jeglic, ombud de l'approvisionnement, Bureau de l'ombudsman de l'approvisionnement :** Je vous remercie.

Je voudrais commencer par souligner que les terres sur lesquelles nous sommes réunis ici font partie du territoire traditionnel non cédé du peuple algonquin Anishinaabeg. Je m'appelle Alexander Jeglic et je suis l'ombud de l'approvisionnement, comme on vient de le mentionner.

[Français]

Je remercie le président et les membres du Comité sénatorial permanent de la sécurité nationale, de la défense et des anciens combattants de m'avoir invité à comparaître aujourd'hui en tant que témoin en vue de votre étude sur l'approvisionnement en matière de défense.

[Traduction]

Je souhaite commencer par expliquer le rôle de mon bureau dans l'approvisionnement fédéral, puisque c'est la première fois que je me tiens devant ce comité. Le Bureau de l'ombud de l'approvisionnement a été créé en 2008, et a pour but de fournir principalement des recours quant aux questions d'approvisionnement et de contrats aux petites et moyennes entreprises canadiennes. Mon bureau exerce ses activités sans lien de dépendance avec toutes les autres organisations fédérales, y compris Services publics et Approvisionnement Canada.

While I report to the Minister of Public Services and Procurement, the minister has no involvement in my office's daily activities or the content of my reports. That said, the minister is required to table my annual report to Parliament.

[*Translation*]

We're a neutral and independent federal organization with a government-wide mandate covering the procurement practices of roughly 90 federal departments and agencies.

[*English*]

Specifically, my legislative mandate includes the following items:

First, to review complaints from Canadian suppliers about the award of certain federal contracts.

Second, to review complaints respecting the administration of certain federal contracts.

Third, to review the procurement practices of federal departments to assess fairness, openness and transparency and make recommendations for improvements.

Fourth, my office also offers dispute resolution and mediation services led by trained mediators from our office. We can provide mediation services regardless of the dollar value of the contract in dispute.

Fifth, my office also undertakes research studies on important issues in federal procurement called Knowledge Deepening and Sharing, or KDS, to provide information and guidance to suppliers and departments. Since 2018, we have published a total of nine KDS studies, including emergency procurement, Chief Procurement Officer, social procurement and national security exception.

Sixth, my office is also very involved in helping to diversify the federal supply chain. To date, we have organized five annual summits, bringing more than 2,000 participants including Indigenous and diversely owned businesses together with government and private sector organizations that offer services to help these businesses win federal contracts.

When we review complaints or undertake procurement practice reviews, we repeatedly encounter the same issues. Common problems include unfair or overly restrictive evaluation

Bien que je rende des comptes au ministre des Services publics et de l'Approvisionnement, celui-ci ne prend pas part aux activités quotidiennes de mon bureau et ne s'implique pas dans le contenu de mes rapports. Cela étant, le ministre est tenu de déposer mon rapport annuel devant le Parlement.

[*Français*]

Nous sommes une organisation fédérale neutre et indépendante qui a un mandat pangouvernemental couvrant les pratiques d'approvisionnement de près de 90 ministères et agences du gouvernement fédéral.

[*Traduction*]

Plus précisément, mon mandat législatif comprend les éléments suivants.

Premièrement, j'examine les plaintes sur les attributions de certains marchés publics fédéraux des fournisseurs canadiens.

Deuxièmement, j'examine les plaintes relatives à l'administration de certains marchés publics fédéraux.

Troisièmement, j'examine les pratiques d'approvisionnement des ministères fédéraux afin d'évaluer l'équité, l'ouverture et la transparence ainsi que de faire des recommandations en vue d'améliorer ces trois notions.

Quatrièmement, j'offre des services de règlement de différends et de médiation menés par des médiateurs de notre bureau. Nous pouvons fournir des services de médiation, peu importe la valeur monétaire du marché public en règlement.

Cinquièmement, je réalise des études de recherche sur les questions importantes de l'approvisionnement fédéral intitulées « études d'approfondissement et partage des connaissances » afin de fournir de l'information et des conseils aux fournisseurs et aux ministères. Depuis l'année 2018, nous avons publié un total de 9 études d'approfondissement et partage des connaissances, y compris : Approvisionnement d'urgence, Chef du Service des achats, Approvisionnement social, Exception au titre de la sécurité nationale.

Sixièmement, je m'implique fortement dans la diversification de la chaîne d'approvisionnement fédérale. Jusqu'à maintenant, nous avons organisé 5 sommets annuels qui ont attiré plus de 2 000 participants, y compris des entreprises autochtones et des entreprises dont le propriétaire fait partie d'une minorité, au côté d'organisations gouvernementales ou provenant du secteur privé qui offrent des services afin d'aider les entreprises avec les marchés publics.

Lorsque nous examinons les plaintes ou que nous procédons à des examens des pratiques d'approvisionnement, nous remarquons souvent les mêmes problèmes. Les plus communs

criteria, incorrect evaluations, contracts awarded to the wrong bidders, inadequate or missing debriefings to unsuccessful bidders and payment issues.

[*Translation*]

While these points aren't specific to defence procurement, we have consistently seen these issues identified in our systemic procurement reviews of 17 departments, including the Department of National Defence and Public Services and Procurement Canada.

[*English*]

I have also previously appeared on the topic of defence procurement before the House Standing Committee on National Defence and shared some suggestions on potential areas for improvement. While we have not performed a systemic review specifically to defence procurement, the work of my office points broadly to the need for transformational changes to federal procurement. One of the potential changes my office is looking into is the creation of a federal Chief Procurement Officer, or CPO, and we expect to release a study on this topic later this summer.

My office has become an important component of federal procurement landscape, and even more so since the release of our ArriveCAN and McKinsey reports, and we hope to continue to serve stakeholders in a way that brings positive change. This requires our office to be proactive in some areas, and, unfortunately, budget restrictions have prevented us from conducting some important work.

My office has been operating on its 2008 budget for the past 16 years. Over the past two fiscal years, we have sought permanent program integrity funding to address critical gaps in fulfilling our legislative mandate and meeting government and ministerial commitments. Unfortunately, these requests have been unsuccessful, to date.

I am pleased to see the growing support of my office from the various Senate and House of Commons committees, and I would like to thank you for the invitation to be here today. My office remains available to work with committee members as long as necessary.

[*Translation*]

I look forward to answering your questions. Thank you.

comprennent des critères d'évaluation injustes ou trop restrictifs, des évaluations incorrectes, des marchés attribués aux mauvais soumissionnaires, des débriefings inadéquats ou manquants aux soumissionnaires non retenus et des problèmes reliés aux paiements.

[*Français*]

Bien que ces points ne soient pas particuliers à l'approvisionnement en matière de défense, nous avons régulièrement constaté que ces problèmes étaient relevés dans nos examens systémiques des marchés publics de 17 ministères, y compris ceux du ministère de la Défense nationale et de Services publics et Approvisionnement Canada.

[*Traduction*]

De plus, j'ai comparu précédemment devant le Comité permanent de la Chambre sur la défense nationale à propos du sujet de l'approvisionnement en matière de défense et j'ai partagé quelques suggestions sur les améliorations potentielles. Bien que nous n'avons effectué aucun examen systémique particulier de l'approvisionnement en matière de défense, le travail de mon bureau est axé généralement sur le besoin de changement transformationnel à apporter à l'approvisionnement fédéral. Un des changements possibles sur lequel travaille mon bureau est la création d'un Dirigeant principal des achats fédéral. Nous espérons publier une étude sur ce sujet plus tard cet été.

Mon bureau est maintenant un élément important du contexte des marchés publics fédéraux et encore plus depuis la diffusion des rapports ArriveCAN et McKinsey. Nous espérons continuer à servir nos intervenants de manière à apporter des changements positifs. Notre bureau doit donc être proactif dans certains domaines, mais malheureusement, les réductions budgétaires nous ont empêchés d'effectuer certaines tâches importantes.

Mon bureau fonctionne avec le budget de 2008 depuis les 16 dernières années. Au cours des deux dernières années financières, nous avons essayé de trouver du financement de l'intégrité de programme permanent afin de corriger les lacunes majeures dans l'accomplissement de notre mandat et le respect des engagements gouvernementaux et ministériels. Malheureusement, ces demandes sont restées sans suite jusqu'à présent.

Je me réjouis de voir la croissance du soutien apporté à mon bureau de la part des différents comités sénatoriaux et de la Chambre des communes et je veux vous remercier de m'avoir invité ici aujourd'hui. Mon bureau demeure disponible afin de travailler auprès des membres du comité aussi longtemps qu'il le faudra.

[*Français*]

Je serai heureux de répondre à vos questions. Merci.

[English]

**The Deputy Chair:** Thank you very much, Mr. Jeglic. Now, we will proceed to questions. As usual, four minutes will be allotted for each question including the answer. I ask that you keep your questions succinct in an effort to allow as many interventions as possible.

[Translation]

**Senator Carignan:** My question is for all three witnesses. It concerns the Canadian contracting agency, which is the Canadian Commercial Corporation, or CCC. They seem extremely effective and inexpensive, with a budget of \$12 or \$13 million. They have been self-funded in certain years. We don't often see self-funded government agencies. As a result, we have military equipment companies selling faster to Americans than to Canadians. I understand your suggestion regarding the Chief Procurement Officer. Could a type of structure similar to CCC be implemented to speed up procurement? To my knowledge, CCC hasn't seen any scandals or signs of non-compliance with good procurement practices.

[English]

**Mr. Jeglic:** In full disclosure, I previously worked at the Canadian Commercial Corporation, or CCC, so I'm very familiar with their mandate.

[Translation]

**Senator Carignan:** Good.

[English]

I will say that that organizational structure — sitting outside of the traditional government model — is certainly a different option available to suppliers. Its platform is government-to-government transactions. They have specific expertise — as you pointed out — selling to the U.S. government.

As you also rightly mentioned, we often hear from suppliers saying that they have an easier time selling to foreign governments — particularly the United States — than they do to Canada. Again, you heard in my comments the call for transformational change. The Chief Procurement Officer — as I mentioned in my remarks — will not answer all the problems within the systemic framework. I have offered a number of suggestions that I would like to table with the committee that should be considered as you pursue this study. There are 17 of them.

[Traduction]

**Le vice-président :** Merci beaucoup, monsieur Jeglic. Nous allons maintenant passer aux questions. Comme d'habitude, quatre minutes seront allouées à chaque question, ce qui comprend la réponse. Je vous demande de poser des questions succinctes afin de permettre le plus grand nombre d'interventions possibles.

[Français]

**Le sénateur Carignan :** Ma question s'adresse aux trois témoins. Elle porte sur l'agence canadienne responsable de la passation de contrats, la Corporation commerciale canadienne (CCC). Ils semblent extrêmement efficaces et peu coûteux et ils ont un budget de 12 ou 3 millions de dollars. Ils se sont autofinancés durant certaines années. Des agences gouvernementales qui s'autofinancent, on ne voit pas cela souvent. Cela fait en sorte que nous avons des compagnies d'équipement militaire qui vendent plus rapidement aux Américains qu'aux Canadiens. Je comprends votre suggestion en ce qui concerne le chef de l'approvisionnement. Est-ce que vous voyez une sorte de structure qui pourrait s'apparenter à la CCC, pour permettre que l'on fasse des acquisitions plus rapidement? À ma connaissance, on n'a pas vu de scandale, on n'a rien vu chez la CCC montrant que les bonnes pratiques d'acquisition ne sont pas respectées.

[Traduction]

**M. Jeglic :** Pour tout vous dire, j'ai déjà travaillé à la Corporation commerciale canadienne, ou CCC, et j'en connais donc très bien le mandat.

[Français]

**Le sénateur Carignan :** C'est parfait.

[Traduction]

Je dirais que cette structure organisationnelle en dehors du modèle gouvernemental traditionnel est certainement une option différente à la portée des fournisseurs. Sa plateforme permet d'effectuer des transactions entre gouvernements. La corporation dispose d'une expertise particulière, comme vous l'avez souligné, pour vendre au gouvernement américain.

Comme vous l'avez également mentionné à juste titre, les fournisseurs nous disent souvent qu'il leur est plus facile de vendre à des gouvernements étrangers, en particulier aux États-Unis, qu'au Canada. Une fois de plus, vous avez entendu mon appel à un changement transformationnel. Le dirigeant principal des achats, comme je l'ai mentionné dans mon exposé, ne répondra pas à tous les problèmes dans le cadre systémique. J'ai formulé un certain nombre de suggestions que j'aimerais soumettre au comité, et qui devraient être prises en considération dans le cadre de cette étude. Elles sont au nombre de 17.

As I mentioned, the one area of discomfort for me — as opposed to my colleagues — is that we've not done a specific review of defence procurement. Until such time that we do, I can't make formal recommendations, but I would say that we have done a vast number of procurement reviews that are systemic in nature. I think these same suggestions apply directly to defence procurement.

I'd be happy to table that document with the committee to help as you move forward in your study.

[Translation]

**Mr. Giroux:** Unfortunately, I don't know this entity well enough to provide informed feedback.

**Senator Carignan:** It's just \$13 million. They don't get much attention, but they're effective.

**Mr. Hayes:** CCC is a Crown corporation that we audit as part of our special examination mandate. However, it wasn't included in our audits.

In general, I think that the issue isn't structural, but procedural. Changes in priorities, objectives and outcomes during a procurement process lead to issues, delays and challenges for the public service.

Moreover, when you're trying to accomplish many things through a single procurement process, such as building a foundation to create better economic conditions for people across the country, you need to make compromises. These compromises generate costs and delays.

[English]

**Senator Richards:** Thank you all for being here today. Mr. Giroux, I'm going to direct my questions to you, but anyone can respond. How much have the expenses in procurement increased since I came into the Senate and was on the Defence Committee six and a half years ago and how much it might increase before this procurement is finally complete?

**Mr. Giroux:** Senator, are you talking about the surface combatants?

**Senator Richards:** Any military equipment we'd like to talk about, sir.

Comme je l'ai dit, la seule chose qui me gêne, contrairement à mes collègues, c'est que nous n'avons pas procédé à un examen portant expressément sur l'approvisionnement en matière de défense. Jusqu'à ce que nous le fassions, je ne peux pas faire de recommandations officielles, mais je dirais que nous avons effectué un grand nombre d'examens des marchés publics qui sont de nature systémique. Je pense que les mêmes suggestions s'appliquent directement à l'approvisionnement en matière de défense.

Je serai ravi de soumettre ce document au comité pour vous aider à faire progresser votre étude.

[Français]

**M. Giroux :** Malheureusement, ce n'est pas une entité que je connais suffisamment bien pour fournir des commentaires éclairés.

**Le sénateur Carignan :** Ce sont juste 13 millions de dollars; on n'y porte pas attention, mais ils sont efficaces.

**M. Hayes :** La CCC est une société d'État sur laquelle nous faisons des audits dans notre mandat relatif aux examens spéciaux. Cependant, elle ne faisait pas partie de nos audits.

Pour ajouter des commentaires plus généraux, je pense que le problème ne s'explique pas par la structure, mais par le processus. Quand il y a des changements vis-à-vis des priorités, des objectifs et des résultats pendant un processus d'approvisionnement, cela crée des problèmes, des délais et des défis pour le service public.

Je dirais également ceci : quand on essaie de faire beaucoup de choses au moyen d'un seul processus d'approvisionnement, comme bâtir des fondations dans le but d'avoir de meilleures conditions économiques pour la population de tout le pays, il y a des compromis qui doivent être faits, et ces compromis ajoutent des coûts et des délais.

[Traduction]

**Le sénateur Richards :** Je vous remercie tous d'être ici aujourd'hui. Monsieur Giroux, je vais vous adresser mes questions, mais tout le monde peut y répondre. De combien les dépenses d'acquisition ont-elles augmenté depuis que je suis arrivé au Sénat et que j'ai siégé au Comité de la défense, il y a six ans et demi? De combien risquent-elles d'augmenter avant que cette acquisition ne soit terminée?

**M. Giroux :** Sénateur, parlez-vous des navires de combat de surface?

**Le sénateur Richards :** Je parle de tout équipement militaire dont nous aimerions parler, monsieur.

**Mr. Giroux:** When it comes to the F-35s, it's hard to see fundamental reasons why procurement costs would go up significantly because it's an aircraft that's been used in the U.S. and in many other countries. Good data is emanating from the U.S. as to the procurement and the operation costs of that aircraft. I'm relatively confident — barring unforeseen disasters with, for example, engines or something like that — that the cost will be in that ballpark at the very least.

When it comes to the Canadian surface combatants, it's a new design. To my knowledge, there's no such ship in the water yet or at least being commissioned. Technically, there's one in the water but not in operation. The cost could increase further when it comes to the warships because it's a new concept and the number of ships being built is just starting. We still don't know whether there will be further design changes to these ships.

**Senator Richards:** I know you're not an officer in the military, but do you have any idea at all, in your position as a financial expert, when this procurement of F-35s might be complete?

**Mr. Giroux:** For the F-35s, we have their delivery starting in 2026, and they're supposed to be in operation for at least 30 years. The first jets are to be procured in 2026 and the last ones in 2032, so a full complement of eight fighter jets starting in 2032.

**Senator Richards:** Thank you.

**Senator M. Deacon:** Thank you for being here today. I appreciate that. I'm going to ask a question based on your earlier comments.

The recently announced defence policy, *Our North, Strong and Free: A Renewed Vision for Canada's Defence*, is set to nearly double our defence spending from the current \$30 billion to roughly \$59 billion by the end of the decade.

I hear you're reviewing and looking at things. Is your office large enough to handle the influx of complaints and disputes in the coming years as this procurement ramps up?

I'll ask the second part together, namely, is defence procurement one of your busier files relative to other government acquisitions?

**Mr. Jeglic:** I'll answer the second question first. Traditionally, it has not been, for the main reason that, as we were stood up in 2008, we were predominantly marketed as a

**M. Giroux :** En ce qui concerne les F-35, il est difficile de voir les raisons fondamentales pour lesquelles les coûts d'acquisition augmenteraient de façon significative, car il s'agit d'un avion qui a été utilisé aux États-Unis et dans de nombreux autres pays. Les États-Unis fournissent des données fiables sur les coûts d'acquisition et d'exploitation de cet avion. J'ai relativement bon espoir que le coût se situera au moins dans cette fourchette, à moins d'une catastrophe imprévue concernant les moteurs, par exemple.

En ce qui concerne les navires de combat de surface canadiens, il s'agit d'une nouvelle conception. À ma connaissance, aucun navire semblable n'est encore dans l'eau ou n'est entré en service. Techniquement, il y en a un dans l'eau, mais il n'est pas en service. Le coût des navires de guerre pourrait encore augmenter, car il s'agit d'un nouveau concept, et le nombre de navires construits ne fait que commencer. Nous ne savons pas encore s'il y aura d'autres changements dans la conception de ces navires.

**Le sénateur Richards :** Je sais que vous n'êtes pas un haut gradé de l'armée, mais avez-vous une idée, en tant qu'expert financier, de la date à laquelle l'acquisition des F-35 pourrait se terminer?

**M. Giroux :** Les F-35 seront livrés à partir de 2026 et devraient rester en service pendant au moins 30 ans. Les premiers avions doivent être achetés en 2026 et les derniers en 2032. Nous aurons donc un effectif complet de huit avions de combat à partir de 2032.

**Le sénateur Richards :** Je vous remercie.

**La sénatrice M. Deacon :** Je vous remercie d'être ici aujourd'hui. Je vous en suis reconnaissante. Je vais vous poser une question à la lumière de vos commentaires précédents.

La politique de défense annoncée récemment, qui s'intitule *Notre Nord, fort et libre : Une vision renouvelée pour la défense du Canada*, devrait presque doubler nos dépenses consacrées à la défense, qui passeront de 30 milliards de dollars actuellement à environ 59 milliards d'ici la fin de la décennie.

J'ai entendu dire que vous étiez en train de revoir et d'examiner des choses. Votre bureau est-il assez grand pour gérer l'afflux de plaintes et de litiges dans les années à venir, au fur et à mesure que les achats augmenteront?

Je poserai la deuxième question en même temps. L'approvisionnement en matière de défense est-il un de vos dossiers les plus occupés par rapport à d'autres acquisitions gouvernementales?

**M. Jeglic :** Je répondrai d'abord à la deuxième question. Ce n'est pas le cas habituellement, pour la raison principale que, lorsque nous avons été créés en 2008, nous avons été

resource for small- and medium-sized businesses. As a result, we did not see a number of complaints that were defence specific.

Now I will go back to your first question. We've seen an influx across the board. We had a record number of cases last year, which is why you heard me talk about our integrity funding that's required to keep up with the demand. We've had an incredibly busy last several years. We would very much like to do defence-related reviews, but currently I'm afraid we don't have the existing resources to do so.

That being said, we always want to work toward solutions. We want to be a positive organization and a contributor to the ongoing dialogue. You mentioned Canada's defence policy, *Canada Our North, Strong and Free*, we see that as a positive step forward. One of the suggestions you'll see in the document I tabled is a transparent project pipeline. That's certainly a great start. However, more granularity needs to be provided in order to facilitate investable projects for suppliers. I think a document in between what has been provided and a true project pipeline that the suppliers can rely upon based on fiscal years is what's necessary.

I know I overly answered your first question, but I wanted to give you additional context.

**Senator M. Deacon:** Thank you. I have a comment. We look at procurement thoroughly here at this committee, but it's also something that comes up over and over again at National Finance.

When you're reviewing and making suggestions, anything that helps Canadians beyond this table understand procurement, the purchase and the strategy for this I think will help your work. Thank you.

**Mr. Jeglic:** I'm experiencing one existing frustration. I've reached a seminal tipping point. I'm now on my second mandate, so I'm six years in. If you go back further than a decade and you read some of the reports that were issued, whether it be by the OAG, by our office or by others, the issues are repetitive in nature. That's why I'm trying to ask for transformational changes as clearly as possible because Band-Aid solutions are not working. You have to address the root issues, or we're going to be here in five years from now talking about strikingly similar things.

I hate to be so stark in my language, but, as you'll see in my annual report, there is a call to action. I think the work of this

principalement annoncés comme une ressource pour les petites et moyennes entreprises. Par conséquent, nous n'avons pas reçu beaucoup de plaintes portant expressément sur la défense.

Je reviens maintenant à votre première question. Nous avons constaté une augmentation dans tous les domaines. Nous avons enregistré un nombre record d'affaires l'année dernière, et c'est pourquoi vous m'avez entendu parler du financement consacré à l'intégrité du programme, qui est nécessaire pour répondre à la demande. Ces dernières années, nous avons été incroyablement occupés. Nous aimerions beaucoup procéder à des examens sur la défense, mais je crains que nous ne disposions pas actuellement des ressources nécessaires à cette fin.

Cela dit, nous voulons toujours chercher des solutions. Nous voulons être une organisation positive et contribuer au dialogue en cours. Vous avez mentionné la politique de défense du Canada, *Notre Nord, fort et libre*, que nous considérons comme une avancée positive. L'une des suggestions que vous trouverez dans le document que j'ai déposé est de créer une filière transparente des transactions envisagées. C'est certainement un bon début. Cependant, il faut fournir plus de précisions afin de faciliter les projets dans lesquels les fournisseurs peuvent investir. Je pense qu'il faut un document intermédiaire entre ce qui a été fourni et une véritable filière de projets sur lequel les fournisseurs peuvent s'appuyer en fonction des exercices fiscaux.

Je sais que j'ai répondu trop longuement à votre première question, mais je voulais vous donner plus de contexte.

**La sénatrice M. Deacon :** Je vous remercie. J'ai un commentaire à faire. Nous examinons attentivement la question de l'approvisionnement au sein de notre comité, mais c'est aussi un sujet qui revient souvent à celui des finances nationales.

Lorsque vous passez en revue des choses et formulez des recommandations, tout ce qui peut aider les Canadiens qui ne sont pas à cette table à comprendre en quoi consiste l'approvisionnement, les achats et la stratégie afférente vous aidera dans votre travail. Je vous remercie.

**M. Jeglic :** J'éprouve une frustration. J'ai atteint un point de non-retour décisif. J'en suis à mon deuxième mandat, de sorte que je suis en poste depuis six ans. Si l'on remonte à plus d'une décennie et qu'on lit certains des rapports publiés, que ce soit par le Bureau du vérificateur général du Canada, par notre bureau ou par d'autres, on constate que les problèmes se répètent. C'est pourquoi j'essaie de demander des changements transformationnels aussi clairement que possible, car les solutions de fortune ne fonctionnent pas. Il faut s'attaquer aux racines du problème, sinon nous serons encore là dans cinq ans à parler de choses étonnamment similaires.

Je n'aime pas utiliser des mots aussi durs, mais vous verrez dans mon rapport annuel un appel à l'action. Je pense que

committee, and others looking into this, is incredibly important to encourage accountability across the board in the procurement community.

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

**Senator Patterson:** I'd like to pull some threads on my fellow senators' comments. I'll use shipbuilding as an example. You have a confluence of challenges in trying to get the product to the people who are being asked to defend this country both at home and abroad. You have time, the astronomical costs, which are very hard for Canadians to swallow; and the internal processes of procurement. How do we get this equipment into the hands of the people who are being asked to do the unthinkable?

You talked about the report that you would like to table. Could you talk a bit more about that? Can you provide more specific examples? I'm particularly interested in the time it takes to procure something, which makes it extremely difficult to accurately calculate a cost. Is the current system working? This is your transformational change. If you would like to comment, I'd appreciate that.

**Mr. Jeglic:** Sure. To spur some questions, I'll go through the list of suggested changes. To be clear, it's a document that I've tabled and not a report that we've done.

The first one, as I just mentioned, a transparent project pipeline for non-National Security Council, or national security exception, projects.

I think engagement in full life-cycle planning, so the contract has to address obsolescence and interoperability.

Number three, host a hackathon-style event with all key players. The goal is to get ideas on the table in short order as opposed to a prolonged process.

Number four, embed Treasury Board as part of the procurement project team.

Number 5, incorporate a risk-based approach, increasing delegation, less Treasury Board oversight on most projects.

Number 6, develop a government-wide vendor performance management framework. This is incredibly important. I have been speaking on this for a number of months, if not years, at this point. If I'm given an opportunity, I'll circle back to that in a moment.

le travail de ce comité, et d'autres qui se penchent sur la question, est extrêmement important pour favoriser la responsabilité dans tous les domaines de l'approvisionnement.

**La sénatrice M. Deacon :** Je vous remercie.

**La sénatrice Patterson :** J'aimerais m'appuyer sur les commentaires de mes collègues sénateurs. Je prendrai l'exemple de la construction navale. Il y a plusieurs difficultés simultanées pour essayer de livrer le produit aux personnes à qui l'on demande de défendre le pays tant ici qu'à l'étranger. Il y a le temps, les coûts astronomiques, qui sont très difficiles à avaler pour les Canadiens, et les processus internes d'acquisition. Comment mettre cet équipement entre les mains des personnes à qui l'on demande de faire l'inconcevable?

Vous avez parlé du rapport que vous aimeriez déposer. Pourriez-vous nous en dire un peu plus là-dessus? Pouvez-vous donner des exemples plus précis? Je m'intéresse particulièrement au temps requis pour faire une acquisition, de sorte qu'il est extrêmement difficile de calculer précisément un coût. Le système actuel fonctionne-t-il? Il s'agit du changement transformationnel dont vous parlez. Je vous serais reconnaissante d'en parler.

**M. Jeglic :** C'est d'accord. Pour encourager les questions, je vais passer en revue la liste des changements suggérés. Je tiens à préciser qu'il s'agit d'un document que j'ai déposé, et non d'un rapport que nous avons préparé.

Tout d'abord, comme je viens de le mentionner, il faut créer une filière transparente des transactions envisagées pour les projets qui ne relèvent pas du Conseil national de sécurité ou de l'exception relative à la sécurité nationale.

Je pense qu'il faut aussi planifier le cycle de vie complet, de sorte que le contrat doit tenir compte de l'obsolescence et de l'interopérabilité.

Troisièmement, il faut organiser un genre de marathon de programmation avec tous les acteurs clés. L'objectif est de mettre les idées sur la table rapidement, plutôt que de prolonger le processus.

Quatrièmement, il faut intégrer le Conseil du Trésor à l'équipe d'approvisionnement du projet.

En cinquième lieu, il faut adopter une approche fondée sur les risques, en augmentant la délégation et en réduisant la surveillance du Conseil du Trésor sur la plupart des projets.

Sixièmement, il faut développer un cadre de gestion du rendement des fournisseurs à l'échelle du gouvernement. C'est un point extrêmement important. J'en parle depuis plusieurs mois, voire plusieurs années. Si j'en ai l'occasion, j'y reviendrai dans un instant.

Number seven, create a federal chief procurement officer position, which you heard me mention already.

Number eight, engage in non-project-specific industry engagement. So not during an active solicitation where the conversations can be different in nature.

Number nine, create clear accountability. Decisions based on consensus without clear accountability do not work. Do not triage procurement issues too early so as to not bring them to the attention of the ADM and DM level.

Number ten, review regulations, including the government contracting regulations and policies for possible amendments for better alignment.

Number 11 — now we're getting into more procedural — is pay bid costs for compliant bids. We see a general lack of competition across the board. In Defence, it's particularly acute. I would suggest paying bid costs for compliant bids as a potential solution.

Number 12, reduce the number of mandatory criteria. As you have rightly mentioned, these are incredibly sophisticated acquisitions. Nonetheless, I would argue that there is an overabundance of mandatory criteria which dilutes the number of competitors who can viably participate.

Number 13, use exceptions to competition when the purpose is met. I think there is a general fear to invoke exceptions, particularly now in the current environment. People need to stand up and make decisions and support them through documentation.

Number 14, do not live in fear of litigation. Let the dispute resolution process work. I understand it's easy to say and difficult to implement, but I think it's a real risk.

Number 15, looking to other jurisdictions internationally for best practices. I appreciated the question about the Canadian Commercial Corporation, or CCC. Look outside the box for solutions. What are other jurisdictions doing to provide timely resources to their troops?

Number 16, establish courses and programs both at the bachelor's and master's level, both on procurement and complex defence procurement. This speaks to the training component, so when you get an employee, they already have a background in defence procurement as opposed to having to train them when they join.

Septièmement, il faut créer un poste fédéral de dirigeant principal des acquisitions, que j'ai déjà mentionné.

En huitième lieu, il faut mobiliser l'industrie sans que ce soit spécifique à un projet. Ce ne doit donc pas être pendant un appel d'offres actif où les conversations peuvent être de nature différente.

Neuvièmement, il faut créer une responsabilité claire. Les décisions fondées sur le consensus sans responsabilité claire ne fonctionnent pas. Il ne faut pas trier les problèmes d'approvisionnement trop tôt pour éviter de les porter à l'attention des sous-ministres adjoints et des sous-ministres.

Au numéro 10, il faut revoir les règlements, y compris la réglementation et les politiques de passation de marchés, et éventuellement les modifier pour une meilleure harmonisation.

Onzièmement, nous entrons à présent dans le domaine de la procédure. Il faut payer les coûts relatifs à une soumission qui est conforme. Nous constatons un manque général de concurrence dans tous les domaines. Du côté de la défense, le problème est particulièrement criant. Je suggérerais comme solution potentielle de payer ces frais pour les offres conformes.

En douzième lieu, il faut réduire le nombre de critères obligatoires. Comme vous l'avez mentionné à juste titre, il s'agit d'acquisitions incroyablement complexes. Néanmoins, je dirais qu'il y a un nombre excessif de critères obligatoires, ce qui réduit le nombre de concurrents qui peuvent vraiment y participer.

Treizièmement, il faut invoquer les exceptions à l'obligation de procéder par appel d'offres lorsque l'objectif est atteint. Je pense que l'on craint généralement d'y avoir recours, en particulier dans le contexte actuel. Les gens doivent se tenir debout, prendre des décisions et les étayer par des documents.

Au numéro 14, il ne faut pas vivre dans la crainte d'un litige, et plutôt laisser le processus de résolution des litiges suivre son cours. Je comprends que c'est facile à dire et difficile à mettre en œuvre, mais je pense que c'est un risque réel.

En quinzième lieu, il faut s'inspirer d'autres pays pour trouver les meilleures pratiques. J'ai apprécié la question sur la Corporation commerciale canadienne, ou CCC. Il faut sortir des sentiers battus pour trouver des solutions. Que font les autres pour fournir des ressources en temps voulu à leurs troupes?

Le numéro 16 vise à créer des cours et des programmes au baccalauréat et à la maîtrise sur l'approvisionnement et l'approvisionnement complexe pour la défense. Cela concerne le volet de formation, si bien que lorsque vous recrutez un employé, il a déjà des connaissances en approvisionnement en matière de défense, au lieu de devoir le former dès son entrée en fonction.

Lastly, I would say mimic what worked in emergency procurement. So you're looking to expedite procurement. Obviously, eliminate the bad practices and mimic those that worked successfully in an emergency procurement context.

**Senator Cardozo:** You covered a lot of the things I wanted to raise. Some of them might be a bit riskier than what a government can do in terms of the accountability that is necessary, but I think it's really creative to do.

Let me ask if the other two agencies can give me their thoughts. The megaproject purchasing or development has been a problem that has confounded governments for ages. In your view, what are one or two things they do wrong, and what are one or two things they should be doing right?

Mr. Jeglic, you have done 17. I am asking the others for one or two. They may be the same as what has been covered.

**Mr. Hayes:** Right off the bat, if you look at procurement that has gone right and procurement that have gone wrong — by “wrong,” I think you would call them procurement that has been significantly delayed or that has cost a lot more than you would expect — one of the root causes is consensus, identifying what our Canadian Armed Forces should look like, what it needs and being agreed on that and following that through.

It's very difficult with major capital projects that take a long time, but if you look at the times when it's worked, it's because there has been clarity of the outcome and thought.

**Senator Cardozo:** Consensus among?

**Mr. Hayes:** It should happen at both levels, the public service but also at the political level. You need to have consensus across the board.

The Auditor General said this, so I won't hesitate to say this: We wonder whether there is a sense of urgency that is present in terms of moving forward to equip our troops with the materiel, equipment and support that they need in order to defend our country.

Quite frankly, we have made recommendations. For example, we talked about the need to improve the recruitment and retention of pilots and technicians. We made that recommendation in 2018. That is six years ago. Quite frankly, without a sense of urgency, we're going to see these delays just add on.

If you can get consensus and move forward, you'll solve a lot of the problems.

Enfin, je dirais qu'il faut s'inspirer de ce qui a fonctionné dans l'approvisionnement d'urgence. Vous cherchez donc à accélérer l'approvisionnement. De toute évidence, il faut éliminer les mauvaises pratiques et s'inspirer de celles qui ont fonctionné avec succès dans un contexte d'approvisionnement d'urgence.

**Le sénateur Cardozo :** Vous avez abordé un grand nombre des points que je voulais soulever. Certains d'entre eux sont peut-être un peu plus risqués que ce qu'un gouvernement peut faire quant à la reddition de comptes qui est nécessaire, mais je pense qu'il est vraiment créatif de le faire.

Permettez-moi de demander aux deux autres organismes de me faire part de leurs réflexions. L'achat ou la création de mégaprojets est un problème qui déconcerte les gouvernements depuis longtemps. À votre avis, quelles sont les deux choses qu'ils ne font pas correctement ou les deux choses qu'ils devraient faire correctement?

Monsieur Jeglic, vous en avez fait 17. Je demande aux autres une ou deux. Elles peuvent être les mêmes qui ont été abordées.

**M. Hayes :** D'emblée, si l'on examine l'approvisionnement qui a bien fonctionné et celui qui a mal fonctionné — par « mal » fonctionné, je pense que l'on pourrait dire les marchés qui ont été considérablement retardés ou qui ont coûté beaucoup plus cher que prévu —, l'une des causes profondes est le consensus, l'établissement de ce à quoi devraient ressembler nos Forces armées canadiennes, ce dont elles ont besoin et le fait de se mettre d'accord sur ce point et d'aller jusqu'au bout.

C'est très difficile avec de grands projets d'immobilisations qui prennent beaucoup de temps, mais si vous regardez les fois où cela a fonctionné, c'est parce que le résultat et la réflexion étaient clairs.

**Le sénateur Cardozo :** Un consensus entre?

**M. Hayes :** Cela devrait se faire aux deux niveaux, à la fonction publique et au niveau politique. Il faut un consensus à tous les niveaux.

La vérificatrice générale l'a dit, et je n'hésiterai donc pas à le dire : nous nous demandons s'il existe un sentiment d'urgence pour doter nos troupes du matériel, de l'équipement et du soutien dont elles ont besoin pour défendre notre pays.

Très franchement, nous avons formulé des recommandations. Par exemple, nous avons parlé de la nécessité d'améliorer le recrutement et le maintien en poste des pilotes et des techniciens. Nous avons fait cette recommandation en 2018. C'est il y a six ans. Bien franchement, sans un sentiment d'urgence, nous allons voir ces retards s'accumuler.

Si vous parvenez à obtenir un consensus et à aller de l'avant, vous résoudrez bon nombre des problèmes.

**Mr. Giroux:** I think my colleagues have explained very well the issues with procurement. I would add that there is usually more than one point of accountability, especially when it comes to military procurement, which goes against the consensus that Mr. Hayes mentioned. There are also political decisions that can sometimes imply delay. Political decisions are where these decisions should be made. There is no doubt about that. But sometimes changing somebody's mind — again, coming back to consensus — adds delays and with delays comes costs.

**Senator Cardozo:** With political delays, apart from party political, I'm thinking geographical political, so you want to give contracts to different parts of the country.

**Mr. Giroux:** I have just in mind the decision on the F-35. The decision was made, reversed and then made again. That was what I had in mind.

**Mr. Hayes:** One that I would add is the trade-off that you have to make when you're making a decision about, for example, purchasing a big piece of military machinery but also trying to build an economic system in Canada and achieve regional benefits.

I'm sort of foreshadowing the fact that we will have an audit coming out in the fall about industrial technology benefits, but when you have those countervailing, sometimes political objects, you will see that there will be a compromise that you will have to make, a trade-off that you will have to make. As long as you walk in knowing exactly what that is going to mean in terms of delays and costs, then you are aware of the cost-benefit analysis when you make the call.

**Senator Cardozo:** Thank you.

**Senator Yussuff:** Thank you to the witnesses for coming here.

Military procurement is not a new challenge we face in this country. As we are about to start our work, the ultimate question is: Are we ever going to find a way to have procurement done that represents the taxpayers' need to see the cost that was promised and the cost of what is delivered being the same?

Second, timeliness of equipment. I don't think there is a project we have taken on in this country that I can remember that we have actually concluded in the time frame we set. As a matter of fact, if you ask the forces in terms of their desire to have equipment, they will probably tell you it might have been ten decades ago we should have had that.

**M. Giroux :** Je pense que mes collègues ont très bien expliqué les problèmes liés à l'approvisionnement. J'ajouterais qu'il y a généralement plus d'un point de reddition de comptes, surtout lorsqu'il est question de l'approvisionnement militaire, ce qui va à l'encontre du consensus que M. Hayes a mentionné. Il y a aussi des décisions politiques qui peuvent parfois entraîner des retards. C'est au niveau des décisions politiques que ces décisions devraient être prises. Cela ne fait aucun doute. Mais parfois, faire changer quelqu'un d'avis — encore une fois, je reviens au consensus — ajoute des retards, ce qui s'accompagne de coûts.

**Le sénateur Cardozo :** En ce qui concerne les retards politiques, outre la politique de parti, je pense à la politique géographique, qui consiste à attribuer des contrats à différentes régions du pays.

**M. Giroux :** J'ai juste à l'esprit la décision concernant les F-35. La décision a été prise, annulée puis prise à nouveau. C'est ce que j'avais à l'esprit.

**M. Hayes :** J'ajouterais le compromis que vous devez faire lorsque vous prenez une décision concernant, par exemple, l'achat d'une grosse machinerie militaire, tout en essayant de bâtir un système économique au Canada et d'obtenir des avantages régionaux.

Je prévois en quelque sorte que nous aurons un audit à l'automne sur les avantages de la technologie industrielle, mais lorsque vous avez des droits compensateurs, parfois politiques, vous verrez qu'il y aura un compromis à faire, un échange à faire. Tant que vous savez exactement ce que cela signifie en termes de délais et de coûts, vous êtes conscient de l'analyse coûts-avantages au moment de prendre la décision.

**Le sénateur Cardozo :** Je vous remercie.

**Le sénateur Yussuff :** Je remercie les témoins de leur présence.

L'approvisionnement militaire n'est pas un nouveau défi auquel nous sommes confrontés dans ce pays. Alors que nous sommes sur le point d'entamer nos travaux, la question ultime est la suivante : allons-nous un jour trouver un moyen d'effectuer des acquisitions qui répondent au besoin des contribuables, soit que le coût promis et le coût de ce qui est livré soient les mêmes?

Il y a aussi la rapidité de l'acquisition d'équipement. Je ne crois pas me souvenir d'un seul projet que nous ayons entrepris dans ce pays et que nous ayons mené à bien dans les délais prévus. En fait, si vous demandez aux forces si elles souhaitent avoir un équipement, elles vous diront probablement qu'elles auraient dû l'avoir il y a probablement 10 ans.

Coming back to the F-35, we had been deliberating about this for almost a decade or more before we finally came to a conclusion, and yet, now we're struggling with: Can we get this equipment in time, recognizing the equipment that we currently have cannot meet the needs of the country and meet our NATO obligation but also our NORAD obligation? So just anything to learn.

Mr. Jeglic, I heard very clearly the 17 or 20 points that you outlined, but these would not be new points that we have been struggling with.

Coming back to what my colleague just said in terms of advice, should Canadians have any confidence in our elected officials when they tell them that they will do the following within this time frame that they will get it done?

We may have a change in government. If we do in the near future, some of these same decisions we're talking about might get reversed in another direction, so we're starting all over again. You're not political people; you're the people who provide us with sage advice on how we can do things better. Based on your review, what are three things you could tell us from each of your perspectives that would be of value that we could include in our recommendation and report at the end of the day?

**Mr. Hayes:** Thank you for that question. The point has already been raised about life-cycle thinking. For example, if you looked at our audit report on the surveillance of Arctic waters, none of the things that we talk about are that surprising. You can look at when a ship is going to hit the end of its useful life or when a satellite will no longer be effective for surveillance purposes.

As we pointed out, there is an exhibit in our report that shows when a replacement is coming. That is, the fact that you might have a period of time when you do not have the ability to use satellites in the North. This should be concerning and it was known. These are long-standing, known issues. If you take a life-cycle look at your management of these assets, you should be ready to be able to mobilize and replace them.

Factoring in the complexity of the procurement processes and identifying ways to make sure you find the best value is important. But it has to come with the reconciliation of this life-cycle idea.

Finally, in previous studies, we have been asked about whether there should be a distinction between Public Services and Procurement Canada as the purchaser and the Canadian Armed Forces or whether it should be brought under one roof. The reality is, no matter what you do, you're going to need the people who have the expertise of the material that you want to buy, and you are going to need the people that have the expertise on how

Pour revenir aux F-35, nous avons délibéré à ce sujet pendant près d'une décennie ou plus avant d'enfin arriver à une conclusion, et pourtant, nous sommes aux prises avec la question suivante : pouvons-nous obtenir cet équipement à temps, sachant que l'équipement dont nous disposons actuellement ne peut pas répondre aux besoins du pays et à nos obligations envers l'OTAN, mais aussi nos obligations envers le NORAD? Il y a donc tout à apprendre.

Monsieur Jeglic, j'ai entendu très clairement les 17 ou 20 points que vous avez soulignés, mais il ne s'agit pas de nouveaux points avec lesquels nous nous sommes débattus.

Pour revenir à ce que mon collègue vient de dire concernant les conseils, les Canadiens devraient-ils avoir confiance en nos élus lorsqu'ils leur disent qu'ils feront ce qui suit dans un délai donné et qu'ils y parviendront?

Le gouvernement pourrait changer. Si c'est le cas dans un proche avenir, certaines des décisions dont nous parlons pourraient être inversées dans une autre direction, ce qui nous obligerait à tout recommencer. Vous n'êtes pas des politiciens; vous êtes ceux qui nous donnent des conseils judicieux sur la manière d'améliorer les choses. D'après votre analyse, quelles sont les trois choses que vous pourriez nous dire, de chacun de vos points de vue, qui seraient utiles et que nous pourrions inclure dans notre recommandation et notre rapport au final?

**M. Hayes :** Merci de cette question. Le point a déjà été soulevé à propos de la réflexion sur le cycle de vie. Par exemple, si vous regardez notre rapport d'audit sur la surveillance des eaux arctiques, aucune des choses dont nous parlons n'est surprenante. Vous pouvez vous demander quand un navire arrivera à la fin de sa durée de vie utile ou quand un satellite ne sera plus efficace à des fins de surveillance.

Comme nous l'avons souligné, notre rapport contient une pièce qui montre quand un remplacement est prévu. Il se peut qu'au cours d'une période donnée, vous ne puissiez pas utiliser les satellites dans le Nord. Cela devrait être préoccupant et c'était connu. Ce sont des problèmes connus de longue date. Si vous examinez le cycle de vie de votre gestion de ces actifs, vous devriez être prêts à les mobiliser et à les remplacer.

Il est important de tenir compte de la complexité des processus d'approvisionnement et de relever les moyens de s'assurer que l'on trouve la meilleure valeur. Mais cela doit aller de pair avec l'idée du cycle de vie.

Enfin, dans le cadre d'études précédentes, on nous a demandé s'il fallait faire une distinction entre Services publics et Approvisionnement Canada en tant qu'acheteur et les Forces armées canadiennes, ou s'il faut les regrouper. Le fait est que, peu importe ce que vous faites, vous aurez besoin des personnes qui ont l'expertise sur le matériel que vous voulez acheter, et vous aurez besoin des personnes qui ont l'expertise sur la façon

to buy it. Those are two very different things. Sometimes checks and balances are important.

Before making a wholesale change away from a model where there are particular problems that we know about, it would be important to identify what other problems might come up. For example, the chain of command can order something to happen. If the procurement officer and your materiel officer are in different places, one of them will lose. Having a vibrant and rigorous challenge process is important.

I think I probably talked for too long.

**Senator Boehm:** Thank you, witnesses, for being here.

I wanted to pick up on a few points that were made about other jurisdictions. I would like your comments on whether other jurisdictions have a central defence procurement entity as was suggested by the government in 2019, but there hasn't been progress on that.

Do other jurisdictions have the sort of oversight components that we have, as you represent?

I was quite also struck by the comment of Mr. Jeglic on obsolescence and interoperability. We have some really old kits sitting around — Victoria-class submarines that were ancient when we got them; the used F-18s from Australia. There might be other things, but it's not helpful to us.

I'm realizing this is not turning into a question but into a commentary. Nevertheless, I would still like your comments. NATO has two new members: Finland and Sweden. They are both well armed, well stocked and Arctic equipped. This committee produced a study on defence in the Arctic and NORAD and all of that. What can we learn from them in terms of the agility of their own procurement processes? Thanks and my apologies.

**Mr. Jeglic:** I'll take a shot at coupling some of those questions together with an answer.

In terms of what jurisdictions have what authorities, I couldn't definitively answer the question because we have not undertaken that review. My suggestion is that we look more closely at other jurisdictions. Do they have bodies similar to ours? I can comment on the United States. The United States does have similar bodies to our own. I think that remains true with many NATO allies, but I don't want to comment too broadly because we haven't done the work yet. It's an interesting point that we share the view that there are lessons to be learned from other

de l'acheter. Ce sont deux choses très différentes. Un système de freins et contrepoids est parfois important.

Avant de nous éloigner complètement d'un modèle qui présente des problèmes particuliers que nous connaissons, il serait important de relever les autres problèmes qui pourraient survenir. Par exemple, la chaîne de commandement peut ordonner que quelque chose se produise. Si votre agent d'approvisionnement et votre agent du matériel sont à des endroits différents, l'un des deux sera perdant. Il est important d'avoir un processus de contestation dynamique et rigoureux.

Je pense avoir peut-être parlé trop longtemps.

**Le sénateur Boehm :** Merci, chers témoins, d'être ici.

Je voulais revenir sur quelques points qui ont été soulevés sur d'autres instances. J'aimerais savoir si d'autres instances ont une entité centrale pour l'approvisionnement en matière de défense, comme l'a suggéré le gouvernement en 2019, mais il n'y a pas eu de progrès à ce sujet.

D'autres instances disposent-elles du même type d'éléments de surveillance que nous, comme vous le représentez?

J'ai également été frappé par l'observation de M. Jeglic sur la désuétude et l'interopérabilité. Nous avons de très vieux appareils qui traînent — des sous-marins de la classe Victoria qui étaient anciens quand nous les avons achetés, les F-18 usagés de l'Australie. Il y a peut-être d'autres choses, mais elles ne nous sont pas utiles.

Je me rends compte qu'il ne s'agit pas d'une question mais d'une observation. Néanmoins, j'aimerais entendre vos commentaires. L'OTAN compte deux nouveaux membres: la Finlande et la Suède. Ils sont tous les deux bien armés, bien approvisionnés et équipés pour l'Arctique. Ce comité a produit une étude sur la défense dans l'Arctique, le NORAD et tout le reste. Que pouvons-nous apprendre d'eux concernant l'efficacité de leurs processus d'approvisionnement? Je vous remercie et je vous prie de m'excuser.

**M. Jeglic :** Je vais tenter de répondre à quelques-unes de ces questions en même temps.

Pour ce qui est de savoir quelles instances disposent de quels pouvoirs, je ne peux pas répondre de manière définitive à la question parce que nous n'avons pas entrepris cet examen. Je suggère que nous examinions de plus près les autres instances. Ont-elles des entités semblables aux nôtres? Je peux parler des États-Unis. Les États-Unis ont des entités semblables aux nôtres. Je pense qu'il en va de même pour de nombreux alliés de l'OTAN, mais je ne veux pas faire de commentaires trop généraux, car nous n'avons pas encore fait le travail. Il est

jurisdictions. That should be one of the first places we look because interoperability is a major issue. We don't want to lag behind.

In terms of obsolescence and your commentary about purchasing antiquated equipment as new, those are decisions well beyond our capability in terms of making those decisions. However, it does speak to the contractual vehicle. How do you keep those pieces of equipment modern? That has to be contemplated in the contract; otherwise, as you rightfully point out, obsolescence becomes an issue upon purchase. It has to be specifically contemplated.

I'll leave my commentary there. I might circle back to the other questions about the new NATO countries. Again, I am not armed to provide you with a coherent answer but I would be willing to look into it.

**Mr. Hayes:** Obviously, this is not something that we've audited. However, if you look at the geographical location of those countries — and add Poland in there, because about a year ago they were able to purchase military equipment in six months — what is the reason? They have a threatened environment that is very close and they have a census on what they are going to do. I bring that back to my point earlier about consensus.

**Senator Boehm:** Thank you.

[Translation]

**The Deputy Chair:** Before moving on to the second round, I would like to use my privilege to ask Mr. Giroux a question. In your remarks, you described the costs and developments involved in purchasing CF-18s, a \$74 billion program with \$20 billion earmarked for development and acquisition. Given how long it took the government to make the decision to purchase them and looking solely at the development costs, was this spending properly factored into the budget or was it questionable?

**Mr. Giroux:** Given the timetable or planning for the acquisition of fighter jets, I believe that the cost estimate provided by the government is reasonable. If all costs incurred by the government since the start of the project, which dates back a number of years, had been factored in, the cost would have been higher. Development costs prior to 2016 and 2017 would have been taken into account. This would probably have added a few hundred million dollars. However, no one measured the additional acquisition cost had these fighter jets been purchased a number of years earlier.

intéressant de noter que nous partageons le point de vue selon lequel il y a des leçons à tirer d'autres instances. C'est l'une des premières choses que nous devrions faire, car l'interopérabilité est un problème important. Nous ne voulons pas accuser un retard.

En ce qui concerne la désuétude et votre observation sur l'achat d'équipements obsolètes comme s'ils étaient neufs, ce sont des décisions qui dépassent largement notre capacité à les prendre. Toutefois, cela concerne le mécanisme contractuel. Comment faire pour que ces équipements restent modernes? Cela doit être pris en considération dans le contrat. Autrement, comme vous le soulignez à juste titre, la désuétude devient un problème au moment de l'achat. Il faut que ce soit précisément envisagé.

Je vais m'en tenir là. Je pourrais revenir sur les autres questions concernant les nouveaux pays de l'OTAN. Encore une fois, je ne suis pas en mesure de vous fournir une réponse cohérente, mais je serais disposé à examiner la question.

**M. Hayes :** Évidemment, ce n'est pas quelque chose que nous avons vérifié. Toutefois, si vous regardez la situation géographique de ces pays — et si l'on ajoute la Pologne qui, il y a environ un an, a pu acheter du matériel militaire en six mois —, quelle en était la raison? Elle a un environnement menacé à proximité et sait ce qu'elle va faire. Je vais revenir à ce que j'ai dit tout à l'heure à propos du consensus.

**Le sénateur Boehm :** Je vous remercie.

[Français]

**Le vice-président :** Avant de passer au second tour, j'aimerais me prévaloir du privilège de poser une question à M. Giroux. Dans vos observations, vous avez fait état des coûts et des développements pour acquérir des CF-18, un programme de 74 milliards de dollars dont 20 milliards de dollars étaient réservés au développement et à l'acquisition. Si l'on tient compte du temps qu'a mis le gouvernement pour prendre la décision de les acheter et si on se concentre uniquement sur les coûts du développement, êtes-vous en mesure de nous dire si ces dépenses avaient été correctement prévues dans le budget, ou sont-elles discutables?

**M. Giroux :** En fonction de l'horaire ou de la planification d'acquisition des avions de combat, je crois que l'évaluation de coûts que le gouvernement a publiée est raisonnable. Si on avait tenu compte de tous les coûts encourus par le gouvernement depuis le début du projet, qui date de plusieurs années, on serait arrivé à un coût plus élevé. On aurait tenu compte des coûts de développement antérieurs à 2016 et 2017; cela aurait probablement ajouté quelques centaines de millions de dollars, mais on n'a pas mesuré ce qu'aurait été le coût additionnel d'acquisition si on avait acheté ces avions de combat plusieurs années plus tôt.

This alternative scenario wasn't considered. There was an estimate of the costs involved in the program as it stands today.

If the planes had been purchased earlier, the old F-18s could have been taken out of service sooner and costly maintenance could have been avoided, including the purchase of used F-18s from Australia.

**The Deputy Chair:** Before moving on to the second round, I would like to remind the senators that you have two and a half minutes per question.

**Senator Carignan:** To sum up, aside from the part addressing the 17 different recommendations, one key aspect is leadership. This includes both political and departmental leadership. This means the ability to make choices and become more efficient by letting go of political aspects at the top, which could delay acquisitions. Also, at the bottom, you must ensure a set and specific definition of requirements from the start. You mustn't try to turn a helicopter into a jet as you go through the manufacturing process, or make such specific and special requests that you completely change the equipment planning and create delays. Does that cover everything?

[English]

**Mr. Jeglic:** I can echo the comment about the need for leadership. I would mirror that with the word "accountability." Ultimately, who is accountable? If you cannot answer that question, then that immediately creates your problem because you don't know who should be accountable and to whom. That's the first issue I would mention.

I would say the second part of your question speaks to an old theme of procurement, which is simplification. My colleagues mentioned the constant layering of new obligations. You can't continually layer on new obligations without losing some, and the current process is just layering on new obligations. Therefore, a constant message from our office is that simplification has to be the driver. I also accept the fact that you can't change tires on a moving vehicle, so there is that component as well. As these ideas are percolating, you cannot do so while the machinery is moving forward. There has to be a two-track process: one to continue to make the existing processes as effective as possible and the other to look at those transformational changes that will make the process easier as we move forward.

**Senator Patterson:** I'm going to follow up on costs and timelines. What I have to reinforce for those watching is that these decisions we make ultimately have the lives of Canadian taxpayers on the lines: those who serve. We're not looking at

On n'a pas fait ce scénario alternatif. On a estimé le coût du programme tel qu'on le connaît maintenant.

Si on avait acheté les avions plus tôt, on aurait pu sortir les vieux F-18 de la circulation plus tôt et éviter un entretien très coûteux, dont l'achat de F-18 usagés de l'Australie.

**Le vice-président :** Avant de passer au deuxième tour, j'aimerais rappeler aux sénateurs et sénatrices que vous avez deux minutes et demie par question.

**Le sénateur Carignan :** Donc, si je résume bien, à part la partie traitant des 17 différentes recommandations, l'un des aspects importants, c'est le leadership, tant du côté politique que du côté du ministère. Il s'agit d'être en mesure de faire des choix et d'être plus efficace en se disant qu'on laisse tomber les éléments de politique en haut de l'échelle, qui pourraient retarder les acquisitions; aussi, quand on descend en bas de l'échelle, il faut assurer une définition fixe et précise des besoins dès le début et ne pas essayer de transformer un hélicoptère en jet au moment où l'on avance dans le processus de fabrication ou ne pas faire des demandes tellement spécifiques et spéciales qu'on change complètement la planification de l'équipement, ce qui crée des délais. Est-ce que je résume assez bien?

[Traduction]

**M. Jeglic :** Je peux répéter qu'il faut du leadership. J'ajouterais à cela « reddition de comptes ». Au final, qui doit rendre des comptes? Si vous ne pouvez pas répondre à cette question, le problème se pose immédiatement, car vous ne savez pas qui doit rendre des comptes et à qui. C'est le premier point que je mentionnerais.

Je dirais que la deuxième partie de votre question renvoie à un vieux sujet relatif à l'approvisionnement, à savoir la simplification. Mes collègues ont mentionné la superposition constante de nouvelles obligations. On ne peut pas continuellement ajouter de nouvelles obligations sans en perdre, et le processus actuel ne fait qu'ajouter de nouvelles obligations. Par conséquent, le message constant de notre bureau est que la simplification doit être le moteur. J'accepte également le fait qu'on ne peut pas changer les pneus d'un véhicule en mouvement, si bien qu'il y a aussi cet aspect. Ces idées sont en train de germer, mais on ne peut pas le faire quand la machine avance. Il y a un processus à deux voies : l'un pour continuer à rendre les processus existants aussi efficaces que possible et l'autre pour envisager les changements profonds qui faciliteront le processus à mesure que nous allons de l'avant.

**La sénatrice Patterson :** Je vais parler des coûts et des délais. Ce que je dois souligner pour ceux qui nous regardent, c'est que les décisions que nous prenons concernent la vie des contribuables canadiens, ceux qui servent. Il n'est pas question

postal delivery trucks. We're looking at submarines and planes that can go into — not forest fires — areas like Ukraine.

With that, you talked from the Auditor General's perspective. I think you mentioned the \$82 billion for Canadian Surface Combatants, or CSC, in basically the design and procurement. Because it is a bespoke system, it isn't seen anywhere else. You're up against interoperability and the cost to make up a bespoke system interoperable. In your studies, have you had a look at what that costs?

**Mr. Hayes:** I'm going to ask Mr. Swales if he might have anything to add. I do not believe we have done the analysis of what it would have cost if we didn't try to design — I suppose "customize" is another word for that — systems to be Canadian specific. However, it's clear that depending on what we're purchasing, if it needs to be used in collaboration with our allies, it needs to take into consideration their requirements as well.

Mr. Swales, would you like to add something?

**Nicholas Swales, Principal, Office of the Auditor General of Canada:** As Mr. Hayes said, we haven't looked at that specifically. Of course, the issue is always on the table as to whether we should be buying existing equipment or new ones. Sometimes, we seem to get a bit confused about that, as with the CSC, which to some degree was supposed to be a proven design but which we are ending up virtually redesigning ourselves. That's the kind of situation where we need to get a better understanding of what exactly it is we're embarking on when we start and structuring our contracts accordingly.

**Senator Patterson:** Thank you.

**Senator Yussuff:** Mr. Hayes, I wanted to pick up where you left off awhile ago in my last question. If we were to streamline the structure — recognizing you have procurement on one side, National Defence on another and a whole lot of others. Given the challenge we have continually been facing, do you have any confidence this might help us solve these problems overall? These are generational issues we as a country have been struggling with. Yet, we have not come up with the perfect model of how we can better achieve the objective because, as always, you have three or four departments making a decision.

How do you streamline that in a way that gets the results we're looking for in a timely manner?

de camions de livraison postale. Il s'agit de sous-marins et d'avions qui peuvent aller dans des régions comme l'Ukraine — pas dans des feux de forêt.

Par ailleurs, vous avez parlé du point de vue de la vérificatrice générale. Je pense que vous avez mentionné les 82 milliards de dollars pour les navires canadiens de combat de surface, ou NCSC, essentiellement pour la conception et l'approvisionnement. Comme il s'agit d'un système sur mesure, on ne le voit nulle part ailleurs. Vous êtes confrontés à l'interopérabilité et au coût de l'interopérabilité d'un système sur mesure. Dans vos études, avez-vous examiné ces coûts?

**M. Hayes :** Je vais demander à M. Swales s'il a quelque chose à ajouter. Je ne pense pas que nous ayons analysé ce qu'il nous en aurait coûté si nous n'avions pas essayé de concevoir — je suppose que « personnaliser » est un autre terme pour désigner cela — des systèmes typiquement canadiens. Toutefois, il est clair qu'en fonction de ce que nous achetons, si le système doit être utilisé en collaboration avec nos alliés, il faut prendre en considération leurs exigences également.

Monsieur Swales, voulez-vous ajouter quelque chose?

**Nicholas Swales, directeur principal, Bureau du vérificateur général du Canada :** Comme M. Hayes l'a dit, nous n'avons pas examiné cette question en particulier. Bien entendu, la question de savoir si nous devrions acheter des équipements existants ou de nouveaux équipements est toujours sur la table. Parfois, nous semblons être un peu perplexes à ce sujet, comme dans le cas des NCSC, qui, dans une certaine mesure, étaient censés être une conception éprouvée, mais que nous reconcevons pratiquement nous-mêmes. C'est le genre de situation où nous devons mieux comprendre ce dans quoi nous nous lançons lorsque nous commençons un projet et restructurons nos contrats en conséquence.

**La sénatrice Patterson :** Je vous remercie.

**Le sénateur Yussuff :** Monsieur Hayes, je voulais reprendre là où vous vous êtes arrêtés il y a quelques instants lorsque vous répondiez à ma dernière question. Si nous devions simplifier la structure... en reconnaissant que vous avez l'approvisionnement d'un côté, la Défense nationale de l'autre et bien d'autres entités. Compte tenu du défi auquel nous sommes continuellement confrontés, pensez-vous que cela pourrait nous aider à résoudre ces problèmes de façon générale? Il s'agit de problèmes générationnels auxquels nous sommes confrontés en tant que pays. Or, nous n'avons pas encore trouvé le modèle parfait pour atteindre l'objectif, car comme toujours, il y a trois ou quatre ministères qui doivent prendre une décision.

Comment simplifier ce processus de manière à obtenir les résultats escomptés en temps voulu?

**Mr. Hayes:** Broadly speaking, I would say that it's not clear to us — and the Auditor General has said this in the past — that the structure is the problem. Complexity certainly is part of the problem. The complex nature of procurement rules and processes and the way they get operationalized is certainly part of the problem.

The question has at its root, the idea of a single point of accountability — somebody that will be answerable and accountable for delays and cost increases. At this point in time, however, I would say that in our system, we do have clear accountability both from Public Services and Procurement Canada and the Canadian Armed Forces and National Defence.

I guess my earlier point was to signal that, clearly, there are problems that we know about. Changing a model could bring unintended consequences. It might be better. It might be worse. We don't know. It's going to be important to make certain we have thought through the way that's going to work before we embark on a major shift like that.

[*Translation*]

**The Deputy Chair:** We've been really disciplined and we have time left. Mr. Hayes, you attributed some delays in receiving inventory to a shortage. However, I believe that the delays in placing orders are just as significant.

Are politics too much of a factor in procurement decisions?

**Mr. Hayes:** I'll ask Mr. Swales to answer the question.

**Mr. Swales:** In our report on inventory procurement, we observed a lack of a sound calculation, a proper policy and a good idea of what should be where to ensure that the procurement process takes place as quickly and inexpensively as possible. There was room for improvement in determining our needs. From this perspective, there was considerable need for policy improvements.

**The Deputy Chair:** Thank you.

[*English*]

**The Deputy Chair:** That brings us to the end of our time with this panel. Thank you, Mr. Giroux, Mr. Hayes, Mr. Swales and Mr. Jeglic for taking the time to meet with us today.

**M. Hayes :** De façon générale, je dirais qu'il n'est pas clair pour nous — et la vérificatrice générale l'a déjà dit — que la structure est le problème. La complexité fait certainement partie du problème. La nature complexe des règles et des processus d'approvisionnement et la façon dont ils sont mis en œuvre font certainement partie du problème.

La question porte essentiellement sur l'idée d'un point de contact unique pour la reddition de comptes — quelqu'un qui rendrait des comptes pour les retards et les augmentations de coûts. À l'heure actuelle, cependant, je dirais que dans notre système, nous avons une reddition de comptes claire de la part de Services publics et Approvisionnement Canada, des Forces armées canadiennes et de la Défense nationale.

Je pense que dans mes remarques précédentes, je voulais signaler qu'il y a clairement des problèmes que nous connaissons. Changer de modèle pourrait avoir des conséquences imprévues. Ce pourrait être mieux. Ce pourrait être pire. Nous n'en savons rien. Il sera important de nous assurer que nous avons bien réfléchi à la manière dont cela va fonctionner avant de nous lancer dans un changement majeur de la sorte.

[*Français*]

**Le vice-président :** Nous avons été vraiment disciplinés et il reste du temps. Monsieur Hayes, vous avez notamment attribué certains retards dans la réception des stocks à une pénurie, mais je crois que les délais pour passer les commandes sont tout aussi importants.

Seriez-vous en mesure de nous dire si le politique est trop présent dans la prise de décisions sur les approvisionnements?

**M. Hayes :** Je vais demander à M. Swales de répondre à la question.

**M. Swales :** L'une des observations que nous avons faites dans notre rapport sur les approvisionnements de stock, c'est qu'il n'y avait pas un bon calcul, une bonne politique, une bonne idée de ce qui devrait être à tel endroit précis pour que le processus d'approvisionnement se fasse assez rapidement et de façon la moins coûteuse possible. Il y avait des améliorations à faire pour déterminer nos besoins. De ce point de vue, il y avait un grand besoin d'améliorations sur le plan de la politique.

**Le vice-président :** Merci beaucoup.

[*Traduction*]

**Le vice-président :** Voilà qui nous amène à la fin de notre temps avec ce groupe de témoins. Merci, messieurs Giroux, Hayes, Swales et Jeglic, d'avoir pris le temps de nous rencontrer aujourd'hui.

[Translation]

Welcome, everyone. For those joining us live, we are meeting today to examine defence procurement and the Canadian defence industry. We are now continuing with our second panel. I'd like to welcome Philip Ducharme, Vice President, Entrepreneurship and Procurement, Canadian Council for Indigenous Business, joining us by video conference, and Youri Cormier, Executive Director, Conference of Defence Associations.

Welcome to you both. I now invite you to provide your opening remarks. We'll begin with Philip Ducharme. The floor is yours.

[English]

**Philip Ducharme, Vice-President, Entrepreneurship and Procurement, Canadian Council for Indigenous Business:** Good afternoon. As mentioned, my name is Philip Ducharme, and I am a member of the Manitoba Métis Federation. As Vice-President of Entrepreneurship and Procurement at Canadian Council for Indigenous Business, or CCIB, I want to thank you, Mr. Chair, and all distinguished members of the committee for the opportunity to provide comment on the involvement of Indigenous businesses in defence procurement and the Canadian defence industry.

Speaking to you from my home office, I acknowledge the land as the traditional territory of many nations, including the Mississaugas of the Credit, the Anishinaabe, the Chippewa, the Haudenosaunee and the Wendat peoples and now home to many other First Nations, Inuit and Métis peoples.

For 40 years, CCIB has built bridges between Indigenous and non-Indigenous businesses in support of mutual growth, opportunity and economic reconciliation.

In January 2018, CCIB officially launched Supply Change, our trademarked Indigenous procurement program, which includes the Aboriginal Procurement Marketplace, to provide Indigenous suppliers and corporate buyers opportunities to engage and develop relationships while sharing relevant opportunities.

**The Deputy Chair:** Mr. Ducharme, for the translators, can you speak slowly, please?

**Mr. Ducharme:** Sure.

**The Deputy Chair:** Thank you.

[Français]

Bienvenue à tous. Pour ceux qui se joignent à nous en direct, nous nous réunissons aujourd'hui pour examiner les approvisionnements en matière de défense et l'industrie de la défense canadienne. Nous poursuivons maintenant avec notre deuxième groupe de témoins. Je voudrais souhaiter la bienvenue à Philip Ducharme, vice-président, Entrepreneuriat et approvisionnement, Conseil canadien pour l'entreprise autochtone, qui participe à la réunion par vidéoconférence, et à Youri Cormier, directeur général, Conférence des associations de la défense.

Je vous souhaite à tous la bienvenue et vous invite maintenant à faire vos déclarations préliminaires. Nous commençons par M. Philip Ducharme. La parole est à vous.

[Traduction]

**Philip Ducharme, vice-président, Entrepreneuriat et Approvisionnement, Conseil canadien pour l'entreprise autochtone :** Bonjour. Comme on l'a mentionné, je suis Philip Ducharme et je suis membre de la Fédération des Métis du Manitoba. En tant que vice-président de l'entrepreneuriat et de l'approvisionnement au Conseil canadien pour l'entreprise autochtone, ou CCEA, je tiens à vous remercier, monsieur le président, ainsi que tous les distingués membres du comité, de me donner l'occasion de formuler des observations sur la participation des entreprises autochtones à l'approvisionnement en matière de défense et à l'industrie canadienne de la défense.

En m'adressant à vous depuis mon bureau, je reconnais que cette terre est le territoire traditionnel de nombreuses nations, notamment les Mississaugas de Credit, les Anishinabe, les Chippewa, les Haudenosaunee et les Wendat, et qu'elle abrite de nombreuses autres Premières Nations, des Inuits et des Métis.

Depuis 40 ans, le CCEA bâtit des ponts entre les entreprises autochtones et non autochtones afin de favoriser une croissance mutuelle, des occasions et une réconciliation économique.

En janvier 2018, le CCEA a officiellement lancé Supply Change, notre programme d'approvisionnement autochtone de marque déposée, qui comprend le marché d'approvisionnement auprès des entreprises autochtones, afin d'offrir aux fournisseurs autochtones et aux acheteurs commerciaux des occasions de s'engager et de nouer des relations tout en échangeant des occasions pertinentes.

**Le vice-président :** Monsieur Ducharme, pour les interprètes, pouvez-vous parler lentement, s'il vous plaît?

**M. Ducharme :** D'accord.

**Le vice-président :** Je vous remercie.

**Mr. Ducharme:** There are currently over 1,300 certified Indigenous businesses and 155 Indigenous procurement champions engaging with the program and marketplace. A few of the Indigenous procurement champions within Supply Change that are players in the defence sector include Babcock, Calian, General Dynamics, GE, Rheinmetall and Seaspan.

Several defence sector corporations also participate in CCIB's Partnership Accreditation in Indigenous Relation Program where they learn strategies to engage effectively in Indigenous relations and report on their progress. Some examples of companies at the committed level are CAE and Defence Construction Canada.

The Canadian Council for Indigenous Business has made a concerted effort to explore opportunities within the defence sector over the last few years, and in 2023, we hosted an Indigenous pavilion at CANSEC whereby we sponsored 10 Indigenous businesses to attend, and we also had 7 of our certified Indigenous businesses participate as well in round-table discussions with federal defence officials at the event.

It was also at CANSEC in 2023 that CCIB launched its Indigenous Business Defence Sector Accelerator program in partnership with General Dynamics to bolster Indigenous businesses' capacity to engage in the sector. This initiative pairs Indigenous businesses with organizational sponsors through the program to learn about regulatory requirements, acquire knowledge and skills to work within the industry and leverage opportunities within their sponsors' global supply chain.

Last week at CANSEC, we celebrated our initial cohort group on successfully completing the program. Our inaugural participants included Acosys Consulting Services, COTA, MBS Techservices, LaFlesche and XTENDED Hydraulics & Machine, all of which received great value from engaging with the program. We also announced our second iteration of the program and will begin accepting applications from Indigenous businesses interested in participating on June 14.

The Canadian Council for Indigenous Business has also collaborated with government and corporate partners to deliver webinars to Indigenous businesses on accessing security clearance and engaging in the sector more broadly. Through our interactions with Indigenous businesses, we learn of

**M. Ducharme :** Il y a actuellement plus de 1 300 entreprises autochtones certifiées et 155 champions de l'approvisionnement autochtones qui participent au programme et au marché. Au nombre des champions autochtones de l'approvisionnement au sein de Supply Change qui sont actifs dans le secteur de la défense, citons notamment Babcock, Calian, General Dynamics, GE, Rheinmetall et Seaspan.

Plusieurs entreprises du secteur de la défense participent également au programme d'accréditation des partenariats en matière de relations avec les Autochtones du CCEA, dans le cadre duquel elles apprennent des stratégies pour s'engager efficacement dans des relations autochtones et rendent compte de leurs progrès. CAE et Defense Construction Canada sont des exemples d'entreprises qui participent à ce programme.

Le Conseil canadien pour l'entreprise autochtone a fait un effort concerté pour explorer les occasions dans le secteur de la défense au cours des dernières années, et en 2023, nous avons accueilli un pavillon autochtone à CANSEC, où nous avons parrainé la participation de 10 entreprises autochtones. Nous avons également fait participer sept de nos entreprises autochtones certifiées à des tables rondes avec des fonctionnaires de la défense à l'événement.

C'était également à CANSEC en 2023 que la CCEA a lancé son programme Accélérateur d'entreprises autochtones dans le secteur de la défense, en partenariat avec General Dynamics, afin de renforcer la capacité des entreprises autochtones à s'engager dans le secteur. Cette initiative jumelle des entreprises autochtones à des commanditaires organisationnels dans le cadre du programme afin qu'elles se familiarisent avec les exigences réglementaires, acquièrent des connaissances et des compétences pour travailler dans l'industrie et tirent parti des possibilités qu'offre la chaîne d'approvisionnement mondiale de commanditaires.

La semaine dernière, à CANSEC, nous avons célébré la réussite du programme par notre première cohorte. Parmi nos premiers participants, mentionnons Services Conseils Acosys, COTA, MBS Techservices, LaFlesche et XTENDED Hydraulics & Machine, qui ont grandement tiré parti de leur participation au programme. Nous avons également annoncé notre deuxième itération du programme. Nous commencerons à accepter les demandes des entreprises autochtones souhaitant participer à compter du 14 juin.

Le Conseil canadien pour l'entreprise autochtone a également collaboré avec des partenaires des secteurs public et privé pour tenir des webinaires à l'intention des entreprises autochtones concernant l'obtention d'une habilitation de sécurité et la participation dans le secteur en général. Nos interactions avec

the challenges and barriers to procurement and with our partners come up with learning sessions and advocate for solutions to overcome these barriers.

We are also members of the Indigenous Procurement Working Group within the Defence Industry Advisory Group and advising on how to increase Indigenous participation in defence procurement.

According to recent reporting by Indigenous Services Canada on government-wide performance on meeting the 5% Indigenous procurement target, DND spent \$273.8 million with Indigenous businesses in the 2022-23 fiscal year, or 5.18% of the total \$5.3 billion in contracts awarded to all businesses, excluding the value of deputy head approved exceptions of \$6.4 billion. However, if one takes into account the exemptions, this expenditure only amounts to 2.33% of DND's total procurement spend.

I would like to take this opportunity to highlight some of the recent successes that our Indigenous businesses have had within the defence sector.

RaceRocks, an Indigenous women-owned and led training modernization company based in Victoria, B.C., which includes among their partners Boeing, Thales and the Canadian Coast Guard to name a few, has recently secured a \$3-million funding round led by Raven Indigenous Capital Partners, which will help in their expansion of operations in Halifax, coupled with strategic investments in product development and cutting-edge technology.

Pro Metal Industries, a Pasqua First Nation-owned company who has produced fabricated and machined components that were integrated in General Dynamics Land Systems Canada's light-armoured vehicle project will host their grand opening next week on June 11 for their 50,000-square-foot, purpose-designed, state-of-the-art, cutting-edge facility that is set to redefine the landscape of their operations and enhance their capabilities significantly.

At the 2024 Canadian Navy Outlook day, or the Canadian Armed Forces Outlooks conference, COTA was recognized as becoming the first Indigenous-owned business in Canada to become a prime contractor on a Canadian Navy submarine refit. COTA will be designing and delivering new modern galley facilities for Canada's four Victoria-class submarines.

les entreprises autochtones nous permettent de prendre connaissance des difficultés et des obstacles liés à l'approvisionnement et, avec nos partenaires, nous organisons des séances d'apprentissage et cherchons des solutions pour surmonter ces obstacles.

Nous sommes aussi membres du Groupe de travail sur l'approvisionnement autochtone au sein du Groupe consultatif de l'industrie de la défense, et nous donnons des conseils sur les façons d'accroître la participation des Autochtones à l'approvisionnement de la défense.

Selon un récent rapport de Services aux Autochtones Canada sur l'atteinte de l'objectif d'approvisionnement autochtone de 5 % à l'échelle du gouvernement, le MDN a dépensé 273,8 millions de dollars auprès d'entreprises autochtones au cours de l'exercice 2022-2023, soit 5,18 % du total de 5,3 milliards de dollars de contrats attribués à l'ensemble des entreprises, ce qui exclut la valeur totale des exceptions approuvées par l'administrateur général, qui s'élève à 6,4 milliards de dollars. Toutefois, si l'on inclut les exceptions, ces dépenses ne représentent que 2,33 % du total des dépenses d'approvisionnement du MDN.

J'aimerais profiter de l'occasion pour souligner certains des récents succès de nos entreprises autochtones dans le secteur de la défense.

RaceRocks, une entreprise autochtone détenue et dirigée par des femmes et établie à Victoria, en Colombie-Britannique, se spécialise dans la modernisation de la formation. Elle compte parmi ses partenaires Boeing, Thales et la Garde côtière canadienne, pour n'en nommer que quelques-uns, et a récemment obtenu un cycle de financement de 3 millions de dollars sous la coupe de Raven Indigenous Capital Partners, qui contribuera à l'expansion des activités de l'entreprise à Halifax, et à des investissements stratégiques dans le développement de produits et de technologies de pointe.

Pro Metal Industries, une entreprise appartenant à la Première Nation de Pasqua qui a produit des composantes fabriquées et usinées qui ont été utilisées dans le cadre du projet de véhicules blindés légers de General Dynamics Land Systems Canada, organisera la semaine prochaine, le 11 juin, l'ouverture officielle de son installation de pointe et avant-gardiste à vocation particulière, d'une superficie de 50 000 pieds carrés, qui vise à transformer les activités et à améliorer considérablement les capacités de l'entreprise.

Lors de la journée Canadian Navy Outlook de 2024, ou de la conférence Canadian Armed Forces Outlooks, la société COTA a été reconnue comme étant la première entreprise canadienne appartenant à des Autochtones à devenir l'entreprise principale pour la remise en état d'un sous-marin de la Marine canadienne. COTA sera chargée de la conception et de la livraison d'installations de cuisine modernes pour les quatre sous-marins de la classe Victoria du Canada.

I would like to thank the committee for the opportunity to contribute to this incredibly important work, and I look forward to answering any questions you may have.

[Translation]

**The Deputy Chair:** Thank you very much, Mr. Ducharme.

[English]

**Youri Cormier, Executive Director, Conference of Defence Associations:** Thank you, deputy chair. Good afternoon, everyone. I'd like to thank the committee for calling the Conference of Defence Associations, or CDA, as a witness for your study on Canadian defence procurement.

[Translation]

The Conference of Defence Associations was founded in 1932 and today serves as an umbrella group for 40 member associations that represent over 400,000 active and retired members of the Canadian Armed Forces. Our goal is to foster a facts-based rational approach to Canada's defence and security policy through education and research programs.

[English]

In only a few years, the geopolitical environment has rapidly deteriorated. I think we can all agree with this and those who don't agree have probably not been paying close attention to China, Russia and the Middle East. In this context, getting procurement right is not only important, it is terribly urgent.

Recognizing that Canada cannot act alone, we need to leverage our membership in NORAD, NATO and the Five Eyes better. Our allies are looking at us — some might say impatiently — to ensure that the Canadian Armed Forces have what they need to contribute meaningfully not only to the missions, but to the larger purpose of these alliances, which is to project a deterrent effect by showing unity among like-minded democracies.

Another key idea to keep in mind is that transparency, fairness and accountability in public procurement is paramount, especially when dealing with weapons systems. The Canadian population has the right to know, and Parliament must provide the highest standards of oversight.

How we conduct this oversight doesn't need to be partisan. That can, in fact, be contrary to the higher purpose of keeping Canada safe and thinking long term. Instead, we need to be better

Je tiens à remercier le comité de l'occasion de contribuer à ce travail extrêmement important. C'est avec plaisir que je répondrai à vos questions.

[Français]

**Le vice-président :** Merci beaucoup, monsieur Ducharme.

[Traduction]

**Youri Cormier, directeur général, Conférence des associations de la défense :** Merci, monsieur le vice-président. Bonjour à tous. Je remercie le comité d'avoir invité la Conférence des associations de défense, ou CAD, à témoigner dans le cadre de son étude sur l'approvisionnement en matière de défense et l'industrie de défense canadienne.

[Français]

La Conférence des associations de la défense a été fondée en 1932 et regroupe aujourd'hui 40 associations membres, qui représentent plus de 400 000 membres actifs et retraités des Forces armées canadiennes. Notre objectif est de favoriser une approche rationnelle et fondée sur les faits de la politique de défense et de sécurité du Canada par l'intermédiaire de programmes d'éducation et de recherche.

[Traduction]

L'environnement géopolitique s'est rapidement détérioré en quelques années seulement. Je pense que tout le monde est d'accord là-dessus, et ceux qui ne le sont pas n'ont probablement pas prêté une attention particulière à la Chine, à la Russie et au Moyen-Orient. Dans ce contexte, une gestion judicieuse de l'approvisionnement n'est pas seulement importante, mais extrêmement urgente.

Étant donné que le Canada ne peut agir seul, nous devons mieux tirer parti de notre appartenance au NORAD, à l'OTAN et au Groupe des cinq. Nos alliés nous surveillent — certains diront avec impatience — pour s'assurer que les Forces armées canadiennes ont ce qu'il faut pour contribuer de manière importante, non seulement aux missions, mais aussi à l'objectif général de ces alliances, qui est d'avoir un effet dissuasif en démontrant l'unité des démocraties aux vues similaires.

Il est aussi important de garder à l'esprit que la transparence, l'équité et la reddition de comptes sont essentielles dans l'approvisionnement public, en particulier lorsqu'il s'agit de systèmes d'armement. La population canadienne a le droit de savoir, et le Parlement doit respecter les normes de surveillance les plus élevées.

L'exercice de cette surveillance n'a pas à être teinté de partisanerie. En fait, cette partisanerie irait à l'encontre des intérêts supérieurs du pays, qui est d'assurer la sécurité

at coalition building and consensus making among parties. We should maybe look to Denmark and Norway as good models, good examples of how they do it there.

Turning south now, let's talk about the United States. There is an underutilized set of opportunities to enhance defence industrial base integration with our American partners. We should formalize greater supply chain integration and make joint purchases as a way to limit the boom and bust cycles of Canadian procurement that are so damaging to the sector and its ability to supply the CAF in a timely and more cost-effective manner.

I've actually seen companies bail on Canada and move to kinder markets because of the way that this set-up makes it difficult for them. When companies start moving out, the competition suffers as a result. How do we get the best price and the best equipment if they're not there to bid on the purchases in the first place?

When it comes to short- and medium-term operational requirements, off-the-shelf options should be prioritized. Whether that means fully foreign built when we don't have the capacity here, or built in part or fully in Canada on a foreign template, the main thing to consider is the benefit of purchasing something "as is" rather than overly "Canadianizing" it and building it to spec. This sends costs through the roof because it takes a lot longer to arrive, inflation hits hard year after year in this market, and the maintenance costs of waiting and taking care of the platforms that are rusting out are tremendous.

We wind up paying such a high premium for ultra-"Canadianized" systems — we're talking 300% or 500% markups — that these costs can undermine the very economic benefits that are being sought in the first place. Equipment needs to be fit for purpose, adaptable and do most of what we need it to do, rather than being set up as an "ideal" or something that can "do it all."

The trouble is that sometimes the exorbitant costs we have built into our system makes us choose to go in the opposite direction. We go thrift shopping for leftovers from our allies to fill the gaps between platforms. We wind up with rusting Australian jets, Dutch tanks and British Victoria-class submarines that cost a fortune to upkeep and practically never go to sea. By trying to save money, we're actually wasting money instead of being ahead of the curve on this.

du Canada et d'adopter une perspective à long terme. Nous devons plutôt nous améliorer pour ce qui est de la formation de coalitions et de la recherche de consensus entre les partis. Nous devrions peut-être prendre pour modèles le Danemark et la Norvège, qui ont de bonnes pratiques à cet égard.

Tournons-nous maintenant vers le sud et parlons des États-Unis. Il existe un éventail de possibilités sous-exploitées d'améliorer l'intégration de la base industrielle de défense avec nos partenaires américains. Nous devrions officialiser l'intégration accrue de la chaîne d'approvisionnement et procéder à des acquisitions conjointes afin de limiter les cycles d'expansion et de ralentissement des approvisionnements canadiens qui nuisent tant au secteur et à sa capacité d'approvisionner la FAC en temps opportun et de façon plus économique.

J'ai vu des entreprises quitter le Canada et s'installer dans des marchés plus accueillants en raison de processus contraignants. Le départ d'entreprises a une incidence sur la concurrence. Comment pouvons-nous obtenir les meilleurs prix et le meilleur équipement sans la participation de ces entreprises aux processus de soumissions pour des contrats d'approvisionnement?

Concernant les exigences opérationnelles à court et à moyen terme, il faut accorder la priorité aux options commerciales. Le principal facteur à considérer, lors de l'acquisition d'un équipement de construction étrangère, lorsque nous n'avons pas la capacité ici, ou d'un équipement de conception étrangère partiellement ou entièrement construit au Canada, c'est l'avantage d'acheter un équipement tel quel au lieu de le « canadianiser » à outrance et de le construire en fonction de spécifications précises. Les délais font alors exploser les coûts, dans un marché durement touché par l'inflation chaque année, et les coûts associés à ces délais et à l'entretien d'équipement qui se détériore sont énormes.

Cette « ultra-canadianisation » des systèmes a un prix considérable. On parle d'une majoration de l'ordre de 300 % ou 500 %, ce qui peut réduire à néant les économies recherchées pour commencer. Il faut opter pour des équipements qui satisfont aux besoins, qui sont adaptables et dotés de la plupart des capacités voulues, au lieu de chercher des équipements optimaux ou ayant toutes les capacités.

Le problème, c'est que les coûts exorbitants inhérents à notre système nous poussent parfois dans la direction opposée. Nous achetons de l'équipement d'occasion dont nos alliés ne veulent plus pour combler les lacunes entre les plateformes. On se retrouve donc avec des jets australiens rouillés, des chars néerlandais, des sous-marins britanniques de la classe Victoria dont l'entretien coûte une fortune et qui ne vont pratiquement jamais en mer. En essayant d'économiser de l'argent, nous nous trouvons à gaspiller, en fait, au lieu de prendre une longueur d'avance.

One thing that likely doesn't help is that we have four different ministries and bureaucracies overseeing military procurement on top of the Office of the Prime Minister, or PMO, and the Privy Council Office, or PCO, overseeing the oversight. The bottlenecks can feel insurmountable. All the more so if we're wanting to add more procurement. The Defence Policy Update, or DPU, is a good example. We're looking to expand procurement, but we haven't built up the staff, capacity and system to handle that, so we're probably going to wind up punting down further spending into the future until we can't wrap our heads around it.

[Translation]

We also need to develop a higher risk tolerance. One way of mitigating this risk is to use parliamentary oversight to give greater political cover to public procurement issues, where risk-minimizing bureaucratic procedures create significant delays.

[English]

Finally, the Industrial and Technological Benefits, or ITB, Policy needs to undergo a full review. In its current embodiment, it may well be counterproductive and opposite to Canadian interests, leaving the Canadian Armed Forces, or CAF, under-equipped, below an adequate state of readiness, and creating measures of value proposition that are speculative, overly expensive and much too slow to roll out.

When contracts are won because new technologies are being factored in with subjective and large multipliers, they are awarded on promises of future wealth creation more so than a measure of urgency or requirements. Furthermore, these promises do not necessarily materialize if once the technology is finally operationalized, export permits are then withheld even when dealing with close allies. The zero tolerance for risk exists from the very inception to the final end goal. This stifles both the economy and the ability for Canada to engage in the world and support our ideals of peace, prosperity, the international rule of law and the protection of human rights.

Thank you for your time.

**The Deputy Chair:** Thank you very much, Mr. Cormier.

Now we will proceed to questions. I remind you that four minutes will be allotted for each question including the answer. I ask that you keep your questions succinct in an effort to allow as many interventions as possible. We will begin with Senator Cardozo.

**Senator Cardozo:** I have two quick questions.

La supervision des acquisitions militaires par quatre ministères et organismes différents — en plus de la surveillance du Bureau du premier ministre, ou BPM, et du Bureau du Conseil privé, ou BCP — n'aide vraisemblablement pas. Les goulots d'étranglement peuvent sembler insurmontables, ce qui sera d'autant plus vrai si nous voulons accroître l'approvisionnement. La mise à jour de la Politique de défense, ou MJPD, est un bon exemple. Nous cherchons à augmenter les acquisitions, mais nous n'avons pas le personnel, la capacité et le système nécessaires pour nous en occuper. Par conséquent, nous finirons probablement par repousser d'autres dépenses, jusqu'à ce que nous ayons trouvé des solutions.

[Français]

Nous devons également développer une plus grande tolérance au risque. Un moyen d'atténuer ce risque est de tirer parti du contrôle parlementaire pour donner une plus grande couverture politique aux questions relatives aux marchés publics, lorsque les procédures bureaucratiques minimisant les risques créent d'importants ralentissements.

[Traduction]

Enfin, la Politique des retombées industrielles et technologiques, ou RIT, doit être revue complètement. Dans sa version actuelle, elle pourrait fort bien être contre-productive et contraire aux intérêts canadiens, laissant ainsi les Forces armées canadiennes, ou FAC, mal équipées, en deçà d'un état de préparation adéquat, ce qui mène à la création de propositions de valeur à la fois spéculatives, trop coûteuses et beaucoup trop lentes à mettre en œuvre.

L'octroi de contrats de nouvelles technologies, où la valeur est calculée avec des multiplicateurs subjectifs et importants, se fait davantage en fonction de la promesse d'une création de richesse future qu'en fonction d'une évaluation de l'urgence ou des besoins. En outre, ces promesses ne se concrétisent pas nécessairement si, lorsque la technologie est enfin opérationnelle, les permis d'exportation sont refusés, même entre proches alliés. La tolérance zéro en matière de risque existe de la conception à l'objectif final. Cela étouffe à la fois l'économie et la capacité du Canada d'intervenir dans le monde pour appuyer ses idéaux de paix, de prospérité, de la primauté du droit à l'échelle internationale et de protection des droits de la personne.

Je vous remercie de votre temps.

**Le vice-président :** Merci beaucoup, monsieur Cormier.

Nous passons maintenant aux questions. Je vous rappelle que vous avez quatre minutes pour chaque intervention, réponse comprise. Veuillez poser des questions succinctes pour que nous puissions avoir le plus d'interventions possible. Nous commencerons par le sénateur Cardozo.

**Le sénateur Cardozo :** J'ai deux questions rapides.

Mr. Ducharme, in terms of Indigenous companies that bid, what safeguards do you want to see in place to ensure that the companies are indeed Indigenous and are providing jobs and training to Indigenous people? There have been questions about one particular company in the news recently, so perhaps you can talk about what safeguards you would like to see.

Mr. Cormier, in terms of greater tolerance of risk, no government wants to have a greater tolerance of risk. It's the opposite of what is demanded of government. Could you address that issue?

**Mr. Ducharme:** At the Canadian Council for Indigenous Business, or CCIB, we have a certification process because we want to ensure — I'm an Indigenous person myself — that the procurement opportunities are going to valid Indigenous-owned businesses. We follow the federal Government of Canada's guidelines. We need the proof of Indigeneity. We need the ownership documentation to show that the Indigenous person has ownership and control of the company. There has to be a post-award contract audit done to ensure that the full value that's being reported that is going to Indigenous businesses is of legitimate value. Right now in some of the joint ventures, in particular — it could be a \$100 million joint venture, or JV, with a non-Indigenous partner — that full \$100 million is being accounted as Indigenous spent, but there's no way that \$100 million is actually going to Indigenous. I think we need to ensure that there are post-award contracts audits to show what the actual value of that \$100 million contract was to the Indigenous business.

**Senator Cardozo:** Thank you. Mr. Cormier, you have about two minutes.

**Mr. Cormier:** I think that we need to break down what we mean by risk. There are multiple areas of risk, some of which we have more control over and some less. There are some risks we try to avoid altogether. The risk to our Canadian Armed Forces personnel should be our main priority. Whereas political risk between parties — as to how they're going to manage the next election with one area of rhetoric or another — is the type of risk that we should be working toward alleviating and not politicizing procurement in the way that we have done in the past. There's been a vote of non-confidence on the F-35 that happened a few years ago. Those are places where there are possibilities for better oversight and better management of political risk.

With regard to bad procurement risk at the public service level, there are ways to manage and perceive risk. We don't necessarily have to go through 25 layers of reanalysis of every single project to guarantee that everything is perfect. We can

Monsieur Ducharme, concernant les entreprises autochtones qui présentent des soumissions, quelles garanties souhaitez-vous pour veiller à ce qu'il s'agisse bien d'entreprises autochtones et qu'elles fournissent des emplois et de la formation aux Autochtones? Récemment, des préoccupations ont été soulevées dans les médias au sujet d'une entreprise en particulier. Je vous demanderais, si possible, de parler des garanties que vous souhaiteriez voir à cet égard.

Monsieur Cormier, concernant une tolérance accrue au risque, aucun gouvernement ne souhaite cela. C'est le contraire de ce qu'on attend d'un gouvernement. Que répondez-vous à cela?

**M. Ducharme :** Le Conseil canadien pour l'entreprise autochtone, ou CCEA, a un processus de certification, car nous voulons nous assurer — je suis moi-même un Autochtone — que les marchés publics sont attribués à de véritables entreprises autochtones. Nous suivons les lignes directrices du gouvernement fédéral du Canada. Nous avons besoin de la preuve d'appartenance autochtone. Nous avons besoin du titre de propriété pour prouver que l'entreprise est détenue et contrôlée par un Autochtone. Après l'attribution du contrat, une vérification est effectuée pour s'assurer de la véracité de la valeur totale déclarée allant aux entreprises autochtones. Actuellement, dans certaines coentreprises en particulier — par exemple une coentreprise de 100 millions de dollars avec un partenaire non autochtone —, ces 100 millions de dollars sont comptabilisés comme des dépenses allant à des Autochtones, mais il est impossible que la totalité de ce montant aille réellement à des Autochtones. Je pense qu'il faut s'assurer de faire des vérifications après l'attribution des contrats pour montrer la valeur réelle que représente ce contrat de 100 millions de dollars pour l'entreprise autochtone.

**Le sénateur Cardozo :** Merci. Monsieur Cormier, vous avez environ deux minutes.

**M. Cormier :** Je pense qu'il convient de définir ce qu'on entend par « risque ». Il existe plusieurs domaines de risque. Il y a des risques que nous contrôlons mieux que d'autres, et certains que nous essayons d'éviter complètement. Le risque pour les membres des Forces armées canadiennes devrait être la principale priorité. Par contre, le risque politique lié aux partis — la rhétorique qu'ils emploieront durant la prochaine campagne électorale — est le genre de risque que nous devons chercher à atténuer afin d'éviter la politisation de l'approvisionnement comme on l'a vu dans le passé. Il y a eu un vote de confiance par rapport au dossier des F-35 il y a quelques années. Ce sont des domaines où il est possible d'améliorer le contrôle et la gestion du risque politique.

Quant au risque de problème d'approvisionnement lié à la fonction publique, il existe des façons de gérer et de percevoir le risque. Il ne faut pas nécessairement analyser chaque projet 25 fois afin de garantir que tout est parfait. Nous pouvons

streamline it in a way that nonetheless provides an adequate measure of risk as opposed to zero risk. There is 1% risk, 0.5% risk and 0% risk. You have to choose one.

The last thing is that because there's intolerance for political risk, I think senior public servants are wedged in a place where they're seeking out zero risk because they don't have that assurance that the political parties are together providing that political cover for anything that might have happened in there.

**Senator M. Deacon:** Thank you to our witnesses for being here today. I appreciate it. My question is for Mr. Cormier. You may have heard me touch on this a little bit in our last hour.

A number of our Arctic and offshore patrol ships have been delivered. We've listened to the challenges. They've run into issues including lead in drinking water, anchors that aren't effective, a refuelling system that's too heavy to use and vessels that might be leaking. We have asked in previous hearings about this. Essentially, the Department of National Defence, or DND, and Irving Shipbuilding have said that it's part of the growing pains, breaking in the equipment, and it happens with new ships. But for me, they're only under their first year of warranty, and taxpayers may end up paying more, as you started to describe a bit earlier.

I'm wondering if this is typical for procurement at this scale. I ask that question. Do companies reinvent the wheel when they're awarded a contract like this, and best practices are not evenly shared about things that we had to do in our break-in phase? I think I'll take 20 more seconds and say that we're gearing up at this period of time, and we've talked about a decade of defence procurement ahead of us with some big numbers predicted. Moving forward, do we now have to factor these growing pains into the analysis of our scheduled deliveries and costs and almost dropping a bar?

**Mr. Cormier:** I'd start by saying that I grew up in Quebec City, and the Davie shipyard was one of those things throughout the 1980s and 1990s where they had ups and downs, they'd close altogether, and you never knew what was going to happen next. It was difficult for my community.

What we see now with having three shipyards and contracts well into the future, it does create the ability for knowledge, skills and expertise that are not going to suddenly drop and disappear. I think we will see benefits from this. Maybe it's a model that we should be exploring in other areas of procurement now that we've tested it with ships.

simplifier le processus pour obtenir une évaluation adéquate du risque, plutôt que tendre vers le risque zéro. Il y a 1 % de risque, 0,5 % de risque et 0 % de risque. Il faut choisir.

Enfin, je dirais que l'intolérance au risque politique pousse les hauts fonctionnaires à rechercher le risque zéro, car ils n'ont pas l'assurance que les partis politiques seront d'accord pour défendre, sur le plan politique, les décisions qui pourraient avoir été prises.

**La sénatrice M. Deacon :** Je remercie les témoins de leur présence aujourd'hui. Je leur en suis reconnaissante. Ma question s'adresse à M. Cormier et porte sur un sujet dont vous m'avez peut-être entendu parler au cours de la dernière heure.

Un certain nombre de nos navires de patrouille extracôtiers et de l'Arctique ont été livrés. Nous avons entendu parler des problèmes, notamment la présence de plomb dans l'eau potable, des ancres inefficaces, un système de ravitaillement trop difficile à utiliser et des navires susceptibles de prendre l'eau. Nous avons posé des questions à ce sujet lors de séances précédentes. Essentiellement, le ministère de la Défense nationale, ou MDN, et les Chantiers maritimes Irving ont répondu que cela faisait partie des difficultés initiales, du rodage de l'équipement, et que cela se produit dans le cas de nouveaux navires. Mais pour moi, ces navires n'en sont qu'à leur première année de garantie, et les contribuables pourraient se retrouver avec une facture plus salée, comme vous avez commencé à l'expliquer plus tôt.

Je me demande si c'est monnaie courante pour des acquisitions de cette ampleur. Je pose la question. Quand elles obtiennent un contrat comme celui-ci, les entreprises ont-elles tendance à réinventer la roue? N'y a-t-il pas des pratiques exemplaires communes sur les mesures à prendre durant la phase de rodage? Je vais prendre 20 secondes de plus pour dire que nous sommes en train de nous équiper; on prévoit une décennie d'approvisionnement dans le secteur de la défense, ce qui représente des montants importants. À l'avenir, devons-nous désormais tenir compte de ces problèmes initiaux dans l'analyse des produits livrables et des coûts prévus et, pour ainsi dire, réduire nos exigences?

**M. Cormier :** Je dirai d'abord que j'ai grandi à Québec. Le chantier maritime Davie a connu des hauts et des bas au cours des années 1980 et 1990. Il a fermé complètement et on ne savait jamais ce qui allait se passer par la suite. C'était difficile pour ma communauté.

Maintenant, nous avons trois chantiers navals et des contrats pour de nombreuses années à venir. Cela représente une possibilité d'acquérir des connaissances, des compétences et de l'expertise qui ne disparaîtront pas soudainement. Je pense que nous tirerons parti de la situation. Maintenant que nous avons testé ce modèle avec les navires, il conviendrait peut-être de l'envisager dans d'autres domaines d'approvisionnement.

In my speech I was talked about market integration with the United States. There's one place where the shipyards could be used to maintain American ships the same way that the Japanese and the Indians have this ability to maintain American ships when they're away.

We need to look into whether there are opportunities to rejig our relationships with the U.S. to make sure that opportunity exists. That might be a way to ensure that when there are no contracts coming in from the Canadian government, we have access to maintaining that skill set.

Overall, the model can work and it has demonstrated its ability to do so. I have faith. I think we're on the right track.

**Senator M. Deacon:** That's a good start. Thank you.

**Senator Patterson:** Dr. Cormier, you talked about the protection and deterrents that this type of procurement goes toward and then you talked about the requirement for transparency in everything that we do so the public knows what is going on. I'm going to ask you for an outcome of this.

We know that we have fleets that are rusting out on the Coast Guard side as well as on the navy side — it can be aircraft; it can be land-based vehicles. If we were focusing on *Our North, Strong and Free* defence policy specifically, what are the consequences to Canadian of allowing things like submarines and satellites to rust out with nothing to fill the gap in between?

**Mr. Cormier:** There are multiple layers to that, obviously. The first question you ask yourself is when is the best time to recapitalize CAF? Is it today? Is it next year? Or is it, rather, 20 years ago when we should have been doing this stuff? I think we're late to the need for a lot of these things. That's why we're paying the price that we're paying today. That's where, going back to the previous question, having a system in place that avoids these boom and bust cycles but creates constancy can be leveraged to make sure that the CAF is always ready with the right equipment at the right time and arguably much cheaper for Canadian pocket books.

This involves an educational process as well. Historically, Canadians have felt safe because of our three oceans and our friendly neighbour to the south. But the reality is that we're no longer in that fireproof house, far from any flammable materials. The Russians are practically in our waters to the North. There are all kinds of reasons to be worried about the trajectory the world is taking. In addition, the problems we're facing have become so transnational that you can't assume that everything is safe. I think climate change has become the big factor that is playing into how much we use the CAF resources, whether it's for managing heat domes, or forest fires, or flooding, you're making

Dans ma déclaration, j'ai parlé de l'intégration du marché avec les États-Unis. Nous avons l'occasion d'utiliser les chantiers navals pour l'entretien des navires américains, comme le font les Japonais et les Indiens lorsque les navires américains sont dans leur région.

Nous devons étudier la possibilité de réorganiser nos relations avec les États-Unis pour nous assurer que cette occasion se concrétise. Cela pourrait être une façon d'assurer le maintien de cet ensemble de compétences lorsque les chantiers n'ont pas de contrats avec le gouvernement canadien.

Dans l'ensemble, le modèle peut fonctionner et cela a été démontré. J'ai confiance. Je pense que nous sommes sur la bonne voie.

**La sénatrice M. Deacon :** C'est un bon début. Merci.

**La sénatrice Patterson :** Monsieur Cormier, vous avez parlé de la protection et de l'effet dissuasif associé à ce type d'acquisition, puis vous avez parlé de l'exigence de transparence dans tout ce que nous faisons afin que le public sache ce qui se passe. Je vous demanderais de me dire quel en sera le résultat.

Nous savons que les flottes de la Garde côtière et de la Marine sont en train de se dégrader, qu'il s'agisse d'aéronefs ou de véhicules terrestres. Concentrons-nous sur notre politique de défense *Notre Nord, fort et libre* en particulier. Quelles sont les conséquences, pour le Canada, de laisser des choses comme les sous-marins et les satellites se dégrader sans rien pour combler le vide entretemps?

**M. Cormier :** Cela comporte de multiples niveaux, évidemment. La première question à se poser est la suivante : quel est le meilleur moment pour recapitaliser les FAC? Est-ce aujourd'hui? L'an prochain? Aurions-nous dû plutôt le faire il y a 20 ans? Je pense que nous accusons du retard pour de nombreux besoins, et voilà pourquoi le prix est si élevé aujourd'hui. Pour revenir à la question précédente, cela permet l'instauration d'un mécanisme pour éviter les cycles d'expansion et de ralentissement tout en créant une stabilité dont on peut tirer parti pour assurer l'état de préparation constant des Forces canadiennes, avec les bons équipements au moment opportun et, sans doute, à un coût beaucoup moins élevé pour le portefeuille des Canadiens.

Cela sous-tend aussi un processus d'éducation. Historiquement, les Canadiens se sont sentis en sécurité en raison de nos trois océans et de nos amicaux voisins du sud. Or, la réalité, c'est que nous ne sommes plus dans une maison ignifugée, loin de toute matière inflammable. Au nord, les Russes sont pratiquement dans nos eaux. Il y a une multitude de raisons d'être inquiets de la tangente que prend le monde. En outre, les problèmes auxquels nous sommes confrontés sont devenus tellement transnationaux qu'on ne peut tenir pour acquis que tout est sûr. Je pense que les changements climatiques sont devenus le principal facteur qui influence l'utilisation des

more demand on the Canadian Armed Forces, the equipment and the personnel. But the world isn't getting any easier to deal with, so there has to be some equilibrium thinking.

As long as we're communicating the demand to the Canadian public, they will get it. Actually, we're seeing it with recent surveys. I think 76% of Canadians are now agreeing with the premise that Canada needs to invest more in defence and security, which is far greater than it was three, four, five or 10 years ago. I think there is a bit of a wake up call, and a lot of it has come from our allies, who have made it clear to us that we haven't been doing enough in terms of burden sharing.

In my job, I work closely with the military attaché community here in Ottawa. What we see on the news coming from the capitals, we feel viscerally here in downtown Ottawa on a regular basis. They do make direct complaints about where things are and they hope that Canada will get better at this.

**Senator Richards:** Thank you both for being here. My question is to Mr. Cormier.

It's a long time since we have had the third-largest navy and the fourth-largest army in the world. I'm thinking of June 6, 1944.

Thinking of the recent decision by Britain, the U.S.A. and Australia not to include Canada in the nuclear submarine construction to bolster the Pacific fleet — I mean, we didn't even get a phone call — do our western allies have any faith in us at all to be able to bolster them in any way at a time of crisis?

**Mr. Cormier:** I don't want to say the sad part, but the frustrating part is that Canada seems to think itself a lot smaller than it actually is. We're the ninth-largest economy on the planet. Yet, we have this tendency to think that we can't afford to be the ninth global player in global security.

AUKUS is a good example. Australia goes in and is willing to make purchases of nuclear submarines. Australia got into the F-35 game more than a decade ago and they have all been delivered. They actually ordered anywhere between 70 and 100; we ordered 88. What people seem to forget in all this is that Australia is no Canada. Australia has an economy 30% smaller than Canada's economy. When we tell ourselves that we're not able to play in the big leagues, we're minimizing what Canada

ressources des Forces armées canadiennes. La gestion d'événements comme les dômes de chaleur, les incendies de forêt ou les inondations exerce une pression accrue sur les Forces armées canadiennes, son équipement et son personnel. Cela dit, composer avec la situation mondiale ne devient pas plus facile; il faut donc trouver un équilibre.

Tant que nous tiendrons la population canadienne informée des demandes, elle comprendra. C'est d'ailleurs ce qui ressort des derniers sondages. Si je ne me trompe pas, 76 % des Canadiens se disent maintenant d'accord avec l'idée que le Canada investisse davantage dans la défense et la sécurité, un pourcentage beaucoup plus élevé qu'il y a trois, quatre, cinq ou dix ans. À mon avis, il y a une sorte de prise de conscience, qui est en grande partie attribuable à nos alliés, qui nous ont clairement fait comprendre que nous n'en faisons pas assez pour partager le fardeau.

Dans le cadre de mes fonctions, je travaille en étroite collaboration avec la communauté des attachés militaires, ici à Ottawa. Ce que nous voyons aux nouvelles en provenance de diverses capitales, nous le ressentons viscéralement ici, au centre-ville d'Ottawa, de façon régulière. Ils se plaignent sans détour de l'état des choses et espèrent que le Canada s'améliorera à cet égard.

**Le sénateur Richards :** Je vous remercie tous les deux de votre présence. Ma question s'adresse à M. Cormier.

Il y a longtemps, nous avons la troisième marine et la quatrième armée en importance au monde. Je pense au 6 juin 1944.

Dans le contexte de la récente décision de la Grande-Bretagne, des États-Unis et de l'Australie de ne pas inclure le Canada dans le programme de construction de sous-marins nucléaires pour renforcer la flotte du Pacifique — je veux dire, nous n'avons même pas reçu un appel téléphonique —, nos alliés occidentaux ont-ils la moindre confiance que le Canada est prêt à les appuyer de quelque façon que ce soit en temps de crise?

**M. Cormier :** Ce qui est frustrant, pour ne pas dire désolant, c'est que le Canada se voit comme étant beaucoup plus petit qu'il ne l'est en réalité. Nous sommes la neuvième économie la plus importante au monde. Pourtant, nous avons tendance à croire que nous n'avons pas les moyens d'être le neuvième joueur en importance au chapitre de la sécurité mondiale.

L'AUKUS est un bon exemple. L'Australie en fait partie. Elle est prête à faire l'acquisition de sous-marins nucléaires. L'Australie a commencé à acheter des F-35 il y a plus de 10 ans, et ils ont tous été livrés. Elle en a commandé entre 70 et 100; nous en avons commandé 88. Ce que les gens semblent oublier, c'est que l'Australie n'est pas comparable au Canada. Son économie est de 30 % plus petite que celle du Canada. Pour revenir à votre question, quand nous nous disons que nous

can and should be and, most of all, where, historically — and this is getting back to your question — we have been in the past.

When we talk about narrative and how we connect it back to the Canadian population, there is a lot of nostalgia in what we perceive as Canada's role in the world. It's very disconnected from where we actually are. People still think that Canada plays a large role in peacekeeping operations when, if you look at the numbers, we're talking about 35 individual peacekeepers out of 120,000 peacekeepers globally. We're not really there. If you're not there, but you want to talk the talk but not walk the walk, it's not that surprising that we don't get invited to these conversations or that when it's our turn — if I want to use that term — to be on the United Nations Security Council, people don't show up to vote for us. Canada is not playing the right game in order to get the street cred that it once had and hopes to have.

**Senator Richards:** Thank you very much.

[*Translation*]

**Senator Carignan:** I have been listening to you and you've already answered some of my questions, including the one about communications. So politicians take action when they feel it will be popular to do so. If 75% or 76% of people think we should do more, we may end up doing more.

This is a survey; it's not yet deep at all levels of decision-making. We're a federal government. There are municipal and provincial jurisdictions. Hasn't the federal government exercised or isn't it exercising leadership over the other authorities so that this would really become an issue in the country?

I'll give you the example of the General Dynamics plant for manufacturing 155-millimetre shells in Valleyfield or somewhere in that area. Two years are planned. These are 155-millimetre shells. They are needed; Ukraine is asking for them and is getting down on its knees to get 155-millimetre shells. We're getting bogged down in issues of municipal zoning, provincial jurisdiction and the Bureau d'audiences publiques sur l'environnement, BAPE. So we're talking about more than two years before the plant is finished — I hope Ukraine won't have lost by then.

Isn't it really a question of class authority at all levels? Do we need to change our mentality about armed forces in Canada? I like to give the example of the fire department. There isn't a single citizen in a town who is opposed to the fire department; no elected official refuses to invest in the fire department, saying that there haven't been any fires this month, so there's no need to buy more trucks or employ firefighters 24 hours a day, as most

ne pouvons pas jouer dans la cour des grands, nous minimisons la place que le Canada peut et devrait occuper; nous oublions aussi et surtout la place qu'il a occupé dans le passé.

Le récit que la population canadienne se raconte sur le rôle joué par le Canada dans le monde est empreint de nostalgie. Sa perception est loin de la réalité. La population croit toujours que le Canada joue un grand rôle dans les opérations de maintien de la paix, alors qu'en réalité, sur les 120 000 soldats du maintien de la paix déployés partout dans le monde, seulement environ 35 sont canadiens. Nous ne sommes pas vraiment présents. Nous voulons peut-être participer aux discussions, mais si nous ne sommes pas prêts à joindre le geste à la parole, ce n'est pas étonnant que nous ne soyons pas invités à participer aux discussions. Ce n'est pas étonnant non plus que lorsque vient notre tour, pour ainsi dire, de siéger au Conseil de sécurité des Nations unies, nous ne recevons pas le soutien voulu. Le Canada ne déploie pas les efforts nécessaires pour restaurer la crédibilité qu'il a déjà eue et qu'il espère rétablir.

**Le sénateur Richards :** Merci beaucoup.

[*Français*]

**Le sénateur Carignan :** Je vous écoute et vous avez déjà répondu à certaines de mes questions, notamment celle sur les communications. Donc, les politiciens agissent lorsqu'ils sentent que ce sera populaire qu'ils le fassent. Si 75 ou 76 % des gens pensent qu'on doit en faire plus, on va peut-être finir par en faire plus.

C'est un sondage; ce n'est pas encore profond à tous les niveaux de décision. On est un gouvernement fédéral. Il y a des compétences municipales et provinciales. Le gouvernement fédéral n'a-t-il pas exercé ou n'exerce-t-il pas un leadership par rapport aux autres autorités pour que cela devienne vraiment un enjeu au pays?

Je vous donne l'exemple de l'usine de General Dynamics pour la construction d'obus de 155 millimètres à Valleyfield ou dans ce coin-là. Deux ans sont prévus. Il s'agit d'obus de 155 millimètres. On en a besoin; l'Ukraine en réclame et se met à genoux pour obtenir des obus de 155 millimètres. On s'empêtré dans des questions de zonage municipal, de compétences provinciales et de Bureau d'audiences publiques sur l'environnement (BAPE). Donc, on parle de plus de deux ans avant de terminer la construction de l'usine — j'espère que l'Ukraine n'aura pas perdu.

N'est-ce pas vraiment une question d'autorité de classe à tous les niveaux? Est-ce qu'on doit changer notre mentalité par rapport aux forces armées au Canada? J'aime donner l'exemple des services de pompiers. Il n'y a pas un citoyen dans une ville qui s'oppose aux services de pompiers; aucun élu ne refuse d'investir dans les services de pompiers en disant qu'il n'y a pas eu de feu ce mois-ci, donc ce n'est pas nécessaire d'acheter

fires take place during the day or in the evening and there won't be any at night. No one questions this; it's automatic. Shouldn't it be the same for defence?

**Mr. Cormier:** I think there's a cultural element to this. I think there's a sense of security in Canada. I remember the French ambassador coming out publicly and saying that Canada is comfortable, even too comfortable, and that's perhaps why we can't hang with the world's great nations. I come back to the role of politicians, senators, MPs; they have to be educators.

Basically, in my academic background, I am a professor of political philosophy, not a professor of procurement. I feel I'm in a slightly different lane to what I expected.

That said, the Greek nation-state was always basically a tool of collective defence. That was the primary purpose of the state. After that, institutions were constructed on which democracy and human rights were built.

Basically, the state must be there to guarantee security. The federal government should play a bigger role in communicating the urgency of taking action and of working with the provinces and territories. That way, when a situation arises where there is an urgent need to act, we will have the means to do so on provincial and territorial lands. That's where it all happens, as Canada is not a unitary state.

Links have to be made. The recent defence policy has succeeded in this objective of linking certain issues that are at the heart of Canadians' concerns, such as costs relative to inflation. Food prices, global inflation and supply chains are all quite closely linked. You may think that, if it weren't for the war in Ukraine, we'd be in a different situation. There are ways to do more.

In military procurement, creating a budget is very easy. Deciding what to spend it on is a bit more difficult. We have created future budgets with our defence policy. There are immediate issues, such as ammunition for Ukraine. The Canadian Armed Forces have about three days' worth of ammunition when, under our agreements with NATO, we're supposed to have 30 days' worth. We're a long way from our goal.

**The Deputy Chair:** I'm sorry to interrupt you, but being mindful of time, I'm going to give the floor to Senator Yussuff, and then you can continue.

des camions de plus ou d'engager des pompiers 24 heures sur 24, car la plupart des feux ont lieu le jour ou le soir et il n'y en aura pas pendant la nuit. Personne ne questionne cela; c'est un automatisme. Cela ne devrait-il pas être la même chose pour la défense?

**M. Cormier :** D'une part, je crois qu'il y a un élément culturel. Je crois qu'au Canada, il y a un sentiment de sécurité, en effet. Je me rappelle que l'ambassadeur de France avait fait une sortie publique en disant que le Canada est confortable, voire trop confortable, et c'est peut-être la raison pour laquelle on ne peut jouer parmi les grandes nations du monde. Je reviens au rôle des politiciens, des sénateurs, des députés; ils doivent être des éducateurs.

À la base, dans mon parcours académique, je suis un professeur de philosophie politique, et non un professeur d'approvisionnement. Je me sens dans une ligne un peu différente de ce à quoi je m'attendais.

Cela dit, l'État-nation chez les Grecs a toujours été à la base un outil de défense collective. C'est le but premier de l'État. Après cela, on a construit des institutions sur lesquelles on a bâti la démocratie et les droits de la personne.

À la base, l'État doit être là pour garantir une certaine sécurité. D'une part, le gouvernement fédéral devrait jouer un plus grand rôle en communiquant l'urgence d'agir et de travailler avec les provinces et les territoires. Ainsi, lorsqu'il se produira une situation pour laquelle il y aura une d'urgence d'agir, on aura les moyens de le faire sur les terres des provinces et des territoires. Tout se passe là, car le Canada n'est pas un État unitaire.

Il faut faire des liens. La récente politique de défense a réussi dans cet objectif de lier certains enjeux qui sont au cœur des préoccupations des citoyens, comme les coûts relatifs à l'inflation. C'est quand même assez lié, le prix de la nourriture, l'inflation mondiale et les chaînes d'approvisionnement. On peut croire que si ce n'était pas de la guerre en Ukraine, on serait dans une situation différente. Il y a moyen d'en faire plus.

Dans le domaine des achats militaires, créer un budget, c'est très facile. Décider sur quoi le dépenser c'est un peu plus difficile. On a créé les budgets futurs avec notre politique de défense. Il y a des enjeux immédiats, comme les munitions pour l'Ukraine. Les Forces armées canadiennes ont environ trois jours de munition alors que, dans nos ententes avec l'OTAN, on serait censé en avoir pour 30 jours. On est vraiment loin du but.

**Le vice-président :** Je suis désolé de vous interrompre, mais dans un souci de respecter le temps, je vais céder la parole au sénateur Yussuff, et vous pourrez continuer ensuite.

[English]

**Senator Yussuff:** My first question is for Mr. Cormier. I want to pick up on the point you made earlier. We're not unique. Political consensus can be found when there is a desire to find it. The challenge we face is that every procurement decision we make in this country is always subjected to criticism and debate and sometimes even change — even after a consensus was found.

How do we build political consensus, recognizing we're talking about the safety of the country and, of course, the need to ensure the men and women we ask to do the things on behalf of the country have the equipment necessary to do that job very well? Maybe you can point to some other places in which this debate is less acrimonious and more conciliatory to find common ground.

**Mr. Cormier:** The first thing is that Canada has had some political growing pains from being a two-party state that had majority after majority for decades upon decades to now being in a situation where minority governments have become the norm for the past 20 years — with a few exceptions along the way. We haven't built in systems to better coordinate parties to be able to make some decisions behind the scenes or through consensus.

There is a model that I think is interesting. In Norway, for example, the national defence parliamentary committee has an extended version of itself where they bring in the leaders of all the political parties on top of the members of the national defence committee, and it's kind of a basement meeting that is somewhat off the record. That way, when consensus is developed, it becomes that much easier afterwards for parties to have their say in the development of policy.

When you read the recent defence policy update, you wonder to what extent it is likely to survive an election. Is it based too much on a certain vision of what Canada needs to do in the world, or is there enough buy-in from the other parties that we could tell our allies that this policy will stand the test of time? I think there are a lot of people right now who don't feel that policy has built in that kind of narrative that goes beyond party lines. Maybe that's one place where there are still possibilities to improve.

**Senator Yussuff:** I now have a question for Mr. Ducharme. Clearly, procurement policy by the government is really important to your constituency. Maybe you could share with the committee what the level of procurement is that your members currently enjoy in regard to defence and procurement so that, in thinking forward, we have some reference to what totality of procurement has been achieved with your members from the government.

[Traduction]

**Le sénateur Yussuff :** Ma première question s'adresse à M. Cormier. Je veux revenir à l'argument que vous avez présenté tout à l'heure. Le Canada n'est pas unique. Quand on le veut, on peut trouver un consensus politique. Le problème, c'est qu'au Canada, chaque décision qui est prise à propos de l'approvisionnement est critiquée, débattue et parfois même modifiée, même lorsque la décision est prise par consensus.

Comment peut-on bâtir un consensus politique, sachant qu'il en va de la sécurité du pays et qu'il est essentiel de faire en sorte que les hommes et les femmes à qui nous demandons d'accomplir des tâches au nom du pays disposent de l'équipement nécessaire pour bien faire leur travail? Pouvez-vous nous parler d'endroits où les débats sont moins acrimonieux, où l'approche est plus conciliante et où l'on arrive à trouver des terrains d'entente?

**M. Cormier :** D'abord, le Canada a traversé une crise de croissance politique : pendant plusieurs dizaines d'années, il a été un pays à deux partis où les gouvernements majoritaires se succédaient; puis, il y a environ 20 ans, les gouvernements minoritaires sont devenus la norme, à quelques exceptions près. Nous n'avons pas mis en place les mécanismes nécessaires pour aider les partis à travailler ensemble et à prendre des décisions dans les coulisses ou par consensus.

Il y a un modèle que je trouve intéressant. En Norvège, par exemple, le comité parlementaire de la défense nationale convoque les chefs de tous les partis politiques, en plus des membres du comité, à des rencontres informelles où les discussions sont plus ou moins consignées. Ainsi, quand ils parviennent à un consensus, il est beaucoup plus facile pour les partis de participer à l'élaboration des politiques.

En lisant la dernière mise à jour de la politique de défense, on peut se demander quelle est la probabilité qu'elle survive aux élections. Est-elle fondée en trop grande partie sur une vision particulière de ce que le Canada doit faire dans le monde? Les autres partis y adhèrent-ils suffisamment pour que nous puissions dire à nos alliés que cette politique résistera à l'épreuve du temps? Je pense qu'il y a beaucoup de gens qui n'ont pas l'impression que la vision présentée dans la nouvelle politique va au-delà des lignes de parti. Il serait peut-être encore possible d'apporter des améliorations sur ce plan.

**Le sénateur Yussuff :** Mon autre question est pour M. Ducharme. De toute évidence, la politique d'approvisionnement du gouvernement est très importante pour vos membres. Pouvez-vous nous dire quelle part des dépenses globales d'approvisionnement en matière de défense est faite auprès de vos membres aujourd'hui afin que nous ayons un point de référence pour l'avenir?

**Mr. Ducharme:** Thank you for the question. As I reported, currently, when you look at the spend that was with Indigenous businesses — removing exceptions — it was 5.18% of the defence procurement. If you included the exceptions, it would be 2.33%. Again, that has to be evaluated to see what was actually going to the Indigenous businesses.

We were quite surprised to see the number of businesses that we do have. A lot of them are actually subcontracting. They are having struggles to actually become prime vendors and share one vendors to the federal government. Some of these businesses are actually looking at going outside and exporting some of their stuff. We have one business doing work with the United Arab Emirates where they manufacture the component and ship it so that it's assembled and manufactured in the United Arab Emirates.

However, I believe the Indigenous businesses are strongly pivoting. We have been around for a while. There are a lot of opportunities — the 5% rather than the 2.33% that the overall procurement of the federal government is doing for National Defence is definitely achievable. I think it could probably go up as high as 8% or 10%.

**Senator Boehm:** My question is for Dr. Cormier. It's always great when a witness comes and joins us and quotes a former senator as you did, although you didn't quite identify him. But you did quote Raoul Dandurand speaking to the League of Nations Assembly in 1924, when he said that Canadians want to live in a fireproof house far from inflammable materials. I think that has been our credo since 1924, if not before that too. It explains why the Avro Arrow did not happen. It explains the decision taken in the 1960s on the Bomarc missile and the decision on the missile defence system by the Martin government not so long ago.

I asked the previous panel about the threat level and whether a threat level internationally will make our governments — and this is over time, of course — be a bit more serious about procurement and participating. You also mentioned a number of the Nordic countries.

We're in a polycrisis environment. This committee has produced a very good study on Arctic security. In the other place, they have done work on this as well. The government has responded on the NORAD renewal file — et cetera — but, in your view, is that really enough to push us further?

**Mr. Cormier:** I think the first problem is that when the scale of costs for big projects like ships and planes is politicized, it can be taken out of context. You take a very large number like \$100 billion, and that just becomes unworldly. But when you put

**M. Ducharme :** Je vous remercie pour la question. Comme je l'ai dit, à l'heure actuelle, si l'on ne compte pas les exceptions, les dépenses faites auprès d'entreprises autochtones représentent 5,18 % de l'approvisionnement en matière de défense. Si l'on inclut les exceptions, le pourcentage est de 2,33 %. Je le répète, il faut procéder à des vérifications pour confirmer la valeur des dépenses qui ont été faites auprès d'entreprises autochtones.

Nous avons été surpris de voir le nombre d'entreprises que nous avons. Beaucoup d'entre elles sont des sous-traitantes. Elles peinent à devenir des fournisseurs principaux auprès du gouvernement fédéral. Certaines envisagent la possibilité d'exporter leurs produits. Une de nos entreprises travaille avec les Émirats arabes unis. La pièce est fabriquée ici, puis expédiée aux Émirats arabes unis; l'assemblage est ensuite fait là-bas.

Toutefois, je crois qu'un changement important s'opère chez les entreprises autochtones. Nous sommes là depuis longtemps. Les possibilités sont nombreuses. Je suis convaincu que nous pouvons dépasser la proportion actuelle de 2,33 % et atteindre l'objectif de 5 % de l'approvisionnement global en matière de défense du gouvernement fédéral. D'après moi, nous pouvons nous rendre jusqu'à 8 ou 10 %.

**Le sénateur Boehm :** J'ai une question pour M. Cormier. Je suis toujours ravi d'entendre un témoin citer un ancien sénateur, comme vous l'avez fait, bien que vous ne l'avez pas nommé. C'est M. Raoul Dandurand qui a déclaré, en 1924, devant l'Assemblée de la Société des Nations, que le Canada voulait vivre dans une maison à l'épreuve du feu, loin des matières inflammables. Je pense que c'est notre credo depuis 1924, voire depuis plus longtemps encore. Cela explique pourquoi le projet de l'Arrow d'Avro ne s'est pas concrétisé. Cela explique aussi la décision prise dans les années 1960 à propos des missiles Bomarc et celle que le gouvernement Martin a prise il n'y a pas si longtemps au sujet du système de défense antimissile.

J'ai posé une question au groupe de témoins précédent sur le niveau de menace. Je leur ai demandé si, à long terme, il y avait un niveau de menace à l'échelle internationale qui pousserait nos gouvernements à prendre la question de l'approvisionnement et de la participation un peu plus au sérieux. Vous avez aussi mentionné plusieurs pays nordiques.

Nous sommes en situation de polycrise. Notre comité a réalisé une très bonne étude sur la sécurité de l'Arctique. L'autre chambre s'est aussi penchée sur la question. Le gouvernement a réagi au dossier de la modernisation du NORAD, et j'en passe, mais à votre avis, est-ce suffisant pour nous pousser à aller plus loin?

**M. Cormier :** Le premier problème, c'est que quand le coût de projets d'envergure comme l'acquisition de navires et d'avions est politisé, il peut être sorti de son contexte. Un très gros chiffre comme 100 milliards de dollars peut paraître

it into the context where you are actually explaining what that \$100 billion does over how many years, how many jobs it creates and how much of that economic cycle actually pays for itself —

**Senator Boehm:** Without taxes.

**Mr. Cormier:** — well, it can be done. There is a way to communicate it in a way that settles the issue rather than makes a big case out of it and scares people into not going that route. So there is that part to be done.

I also think that the way we're doing industrial and technological benefits increases the costs to government so much that it further adds to that fire.

We have to remember that the B in “benefits” is important to recall. It's not the end goal of military procurement. It's a side benefit that makes it possible to afford the things that the Canadian Armed Forces would need. When you frame it that way, it reinvents how you wrap your head around it.

It's always nice to quote Raoul Dandurand when you get a chance. People seem to think in Quebec that he's mostly a chair — *La chaire* Raoul-Dandurand in Montréal — but there is more to it than that.

**Senator Boehm:** He had a very active career and, of course, was a senator, which is why I had to mention his name. Thank you.

[*Translation*]

**The Deputy Chair:** Before moving on to the second round of questions, I'd like to ask Mr. Ducharme a question. In the past, were certain indigenous businesses that had services to offer the government invited to combine their efforts or create partnerships with other businesses in order to be better considered in the supplier review process for certain calls for tenders?

[*English*]

**Mr. Ducharme:** Yes, there are Indigenous businesses that do have to partner. One of the barriers that Indigenous businesses have sometimes are the bid bonding or the insurance requirements. The only way that we can meet those requirements are by partnering with non-indigenous businesses that are able to cover that for us.

If you look at the joint ventures, there should be a shelf life to joint ventures to make it really beneficial. A true joint venture will help our Indigenous businesses grow their capacity so that they no longer need a partner to meet the requirements and fulfillment of some of the opportunities that are presented from the federal government. Some of the joint ventures have been

exorbitant, mais quand on le contextualise en expliquant ce que ces 100 milliards de dollars accomplissent sur un certain nombre d'années, le nombre d'emplois qu'ils permettent de créer et la portion qui se finance à travers le cycle économique...

**Le sénateur Boehm :** Sans impôts.

**M. Cormier :** ... c'est faisable. Il y a moyen de présenter la dépense comme une solution plutôt que d'en faire tout un plat et de faire tellement peur aux gens pour qu'ils choisissent de ne pas suivre cette voie. Il y a cela qu'on peut faire.

Je pense aussi que notre approche à l'égard des retombées industrielles et technologiques augmente tellement les coûts pour le gouvernement qu'elle amplifie le problème.

Il ne faut pas oublier que ces retombées ne sont pas le but ultime de l'approvisionnement militaire. Ce sont des retombées secondaires qui nous donnent les moyens d'acquérir les biens dont les Forces armées canadiennes ont besoin. Cette perspective transforme la façon de voir les choses.

Je suis toujours heureux de citer Raoul Dandurand quand l'occasion se présente. Au Québec, les gens semblent croire que c'est juste le nom d'une chaire — la Chaire Raoul-Dandurand, à Montréal —, mais M. Dandurand était beaucoup plus que cela.

**Le sénateur Boehm :** Il a mené une carrière très active, et bien entendu, il a été sénateur. C'est pourquoi je devais le nommer. Merci.

[*Français*]

**Le vice-président :** Avant de passer à la deuxième ronde de questions, je vais me permettre de poser une question à M. Ducharme. Par le passé, est-ce que certaines entreprises autochtones qui avaient des services à offrir au gouvernement ont été invitées à jumeler leurs efforts ou à créer des partenariats avec d'autres entreprises, afin d'être mieux considérées dans le processus d'examen des fournisseurs pour certains appels d'offres?

[*Traduction*]

**M. Ducharme :** Oui, certaines entreprises autochtones sont obligées de créer des partenariats. Un des obstacles qui barrent parfois la route aux entreprises autochtones, ce sont les exigences relatives au cautionnement de soumission ou à l'assurance. La seule façon pour nous de répondre à ces exigences, c'est en nous associant à des entreprises non autochtones qui peuvent nous couvrir.

En ce qui concerne les coentreprises, pour qu'elles soient vraiment avantageuses, elles doivent avoir une durée de vie limitée. Les vraies coentreprises aident les entreprises autochtones à renforcer leurs capacités afin qu'elles n'aient plus besoin de partenaires pour répondre aux exigences et pour saisir les occasions offertes par le gouvernement fédéral. Certaines

going on for 20 years. That's not really a joint venture. It's just a way of getting the 5% that has been allocated or been mandated for Indigenous businesses.

[Translation]

Thank you very much, Mr. Ducharme.

[English]

**Senator Dasko:** Thank you to our witnesses. My question is for Mr. Cormier. You made several comments about increasing defence spending, and you made some comments about public opinion, too. I can say from 30 years in the public opinion business, when I polled Canadians every year on spending, defence was usually at the bottom of the list of items that Canadians wanted to spend more on. But you're right that support has shifted somewhat. Three quarters of Canadians may think we should spend more. The real question is: How much more? And we are spending more. Our new defence policy and previous ones did call for more spending, so there is more spending coming. The real question is: How much more is that going to be? We see what is in the defence paper.

I wanted to ask you how much more we should be spending. Is it the 2% that we have committed to NATO? Is it more than that? What are we looking at, in your opinion? I have another question after that.

**Mr. Cormier:** The first thing I would say is 2% is a very random number. It doesn't necessarily mean that what you're putting into that basket constitutes 2%. I would be careful to make that an objective in itself.

In terms of how we're spending, one of the things that we saw in the last year is that the defence policy update brought in an extra billion dollars into defence for year one, but it was coincidental with removing \$1 billion from the Canadian Armed Forces in terms of maintenance and operations. You're winding up with a pretty much flat outcome, and the \$1 billion of new money promised is actually going to the procurement side and things that will be delivered in five or ten years from now. But the immediate cuts to operations and maintenance, those are affecting the readiness levels right now.

They are playing around with accounting so that at the end day, we're actually less ready rather than more ready than when these new monies were being promised.

coentreprises ont été formées il y a 20 ans. Ce ne sont pas de vraies coentreprises; elles ne représentent qu'un moyen d'atteindre l'objectif de 5 % d'approvisionnement autochtone.

[Français]

Merci beaucoup, monsieur Ducharme.

[Traduction]

**La sénatrice Dasko :** Merci aux témoins. J'ai une question pour M. Cormier. Vous avez fait plusieurs remarques sur l'augmentation des dépenses de défense et vous avez aussi parlé de l'opinion publique. J'ai cumulé 30 années d'expérience dans le domaine de l'opinion publique. Je peux vous dire que chaque année, quand je sondais l'opinion de la population canadienne, la défense était généralement au bas de la liste des secteurs dans lesquels les Canadiens voulaient voir une augmentation des dépenses. Toutefois, vous avez raison lorsque vous dites que l'opinion a changé. Aujourd'hui, trois quarts des Canadiens pensent peut-être que le Canada devrait augmenter ses dépenses. La vraie question, c'est de savoir dans quelle mesure. D'ailleurs, le Canada a augmenté ses dépenses. La nouvelle politique de défense et les politiques précédentes recommandaient d'augmenter les dépenses; ainsi, des fonds supplémentaires sont prévus. La vraie question, c'est de savoir dans quelle mesure les dépenses seront augmentées. On voit ce qui se trouve dans le document sur la défense.

D'après vous, dans quelle mesure le Canada devrait-il augmenter ses dépenses? Devrait-il chercher à respecter l'engagement de 2 % exigé par l'OTAN? Devrait-il les augmenter encore plus? Qu'en pensez-vous? J'aurai une autre question après.

**M. Cormier :** D'abord, le 2 % est très aléatoire. Cela ne signifie pas nécessairement que les fonds affectés à la défense représentent 2 %. J'hésiterais à en faire un objectif en soi.

En ce qui concerne les dépenses actuelles, ce que nous avons vu au cours de la dernière année, c'est que la mise à jour de la politique de défense a entraîné une augmentation du budget de la défense de 1 milliard de dollars pour la première année. Cependant, en même temps, les fonds alloués aux Forces armées canadiennes pour l'entretien et le fonctionnement ont été réduits de 1 milliard de dollars. Ainsi, au bout du compte, on finit virtuellement avec le même montant. Par ailleurs, la somme supplémentaire de 1 milliard de dollars qui a été promise sera consacrée à l'approvisionnement et à des biens qui seront livrés dans cinq ou dix ans. De son côté, la réduction des fonds affectés au fonctionnement et à l'entretien a une incidence immédiate sur le niveau de préparation.

Le gouvernement joue avec les chiffres. En fin de compte, nous sommes moins préparés que nous l'étions avant que les nouveaux fonds soient promis.

The other clear thing we see in recent policy is there is a tendency to put a lot of the major spending very far into the future. So you're promising large numbers, and you're not getting any in real time.

One of the things that was built into the Strong, Secured, Engaged defence policy was actually the opportunity to bump unspent money to the following year. So you do wind up with a situation where unless you accelerate the procurement process the amount of procurement that needs to be done in the next year and the year after is always insurmountable because you haven't built up the capacity to go through those projects.

I was recently talking to the military attaché from Germany. He said, "Why aren't you guys looking to us for leadership on this? We have been doing it for the past few years, and we have ramped up our ability to procure quickly. We have some lessons learned that we would love to share with you." Maybe that's one place we should be looking to.

**Senator Dasko:** It's a bit of smoke and mirrors is what you're saying with the spending pushed into the future and cut in the present. So there is not a clear commitment to spend more. That's kind of what you're saying.

**Mr. Cormier:** It's the impression one gets.

**Senator Dasko:** In your comments, you mentioned a number of issues in procurement: four ministries, paying high markups to customize things as Canadian and so on. Which is the most important for to us deal with? Which is the most problematic and something we should really attack right now?

**Mr. Cormier:** I think the ITBs and reducing the cost per item is the most pressing.

The four ministries are a problem, maybe. You could merge it into a single ministry and think you have fixed it, but unless you resource it properly and give it clear mandates and decision-making tools, you're not necessarily going to fix the problem.

We need to explore options here. In the short term, fixing the cost, fixing the ITBs, is probably the best way forward.

**Senator Patterson:** Mr. Ducharme, I would like to go back to your comments about really only attaining a 2.33% Indigenous engagement in Defence procurement. You have certainly talked about one of the big challenges, which is the big bonding happening to partnership. Are there other reasons why you're not able to engage as fully as you are capable of that you're able to share with the committee, and what can we do to help improve that?

**Mr. Ducharme:** Thank you for the question. I do want to also state, though, that National Defence, they are part of tier 3 for the 5%. They have until March 31, 2025, to reach the 5%, so

Ce qui ressort aussi clairement des politiques récentes, c'est la tendance d'annoncer des dépenses majeures de nombreuses années à l'avance. Ainsi, on promet des sommes importantes, mais on ne verse rien en temps réel.

En outre, la politique de défense *Protection, Sécurité, Engagement* permet de reporter les fonds inutilisés à l'année suivante. Or à moins de pouvoir accélérer le processus d'approvisionnement, on crée ainsi une situation où, d'une année à l'autre, les objectifs d'approvisionnement deviennent de plus en plus inatteignables parce qu'on ne dispose pas des capacités requises pour réaliser les projets.

J'ai parlé à l'attaché militaire de l'Allemagne récemment. Il m'a dit : « Pourquoi ne suivez-vous pas notre exemple? Nous travaillons sur cette question depuis plusieurs années et nous avons réussi à accélérer notre processus d'approvisionnement. Nous serions ravis de vous faire part des leçons que nous avons apprises. » Nous devrions peut-être faire appel à eux.

**La sénatrice Dasko :** Autrement dit, on jette de la poudre aux yeux : on promet d'augmenter les dépenses en même temps qu'on les sabre. Il n'y a pas d'engagement clair d'augmenter les dépenses. En gros, c'est ce que vous dites.

**M. Cormier :** C'est l'impression que j'aie.

**La sénatrice Dasko :** Durant votre déclaration, vous avez mentionné plusieurs problèmes liés à l'approvisionnement : les quatre ministères, les coûts supplémentaires pour rendre les produits canadiens, etc. Quel enjeu est le plus important et le plus pressant? À quel problème devrions-nous nous attaquer en priorité?

**M. Cormier :** Selon moi, les RIT et la réduction du coût par unité sont les enjeux les plus pressants.

Les quatre ministères posent peut-être problème. On pourrait penser que la solution consiste à les regrouper, mais à moins que le ministère ainsi créé dispose de ressources adéquates, d'un mandat précis et d'outils d'aide à la décision, le problème ne sera pas nécessairement réglé.

Il faut explorer les options. À court terme, le mieux serait probablement de résoudre les problèmes liés au coût et aux RIT.

**La sénatrice Patterson :** Monsieur Ducharme, j'aimerais revenir à ce que vous avez dit au sujet de la participation des entreprises autochtones à l'approvisionnement en matière de défense, qui se chiffre dans les faits à 2,33 %. Vous avez parlé d'un des défis principaux, soit la longue durée des partenariats. Y a-t-il d'autres facteurs qui vous empêchent de participer à la hauteur de vos capacités? Que peut faire le comité pour contribuer à améliorer cette situation?

**M. Ducharme :** Je vous remercie pour la question. Je tiens à préciser que la Défense nationale fait partie du troisième palier, ce qui veut dire que le ministère a jusqu'au 31 mars 2025 pour

they are actually still doing fairly well. I think any numbers that we get shows we have to monitor and evaluate that.

One of the issues that a lot of our Indigenous businesses — which are small to medium enterprises, much like the rest of Canada — have is when things are based solely on price, it's difficult for us to compete. With smaller organizations, we don't have the same buying power. That was another issue that makes it harder for us.

If you look at the full value of that procurement purchase, sometimes you do have to spend more money. One of our larger Indigenous businesses is a privately held business. Nineteen per cent of their procurement is with Indigenous businesses. They have a 40% workforce of Indigenous people. So you may be paying more for goods or service, but in reality, you're actually doing a social saving to Canada as well because by procuring from Indigenous businesses, we, in turn, are hiring people, buying goods and services from our businesses, contributing more to the economy and doing a saving to the social network. Again, I think cost is another real challenge.

The other thing is some of these procurement requirements and responding to the RFPs, you need a full-time staff. You actually need a few people on staff. Smaller businesses don't have those resources, so it makes it difficult.

One of the interesting things is with Indigenous businesses, we always look at the big picture, and we give a price, saying, "This is what is going to be needed to fulfill this requirement." Quite often, it ends up being higher. But if you have professional responders to these RFPs, they give the bare minimum. They say, "It's going to cost you \$10 for what is required in this bid," knowing full well that there will be add-ons required. By bringing those add-ons, they have increased it more than what the Indigenous business submitted as their bid for the first time that included all of that.

We need to educate our Indigenous businesses more on responding to RFPs and knowing how to play correctly in the system.

**Senator Patterson:** What would be a concrete recommendation you would like to provide to help us? We've certainly addressed Indigenous businesses, but it's within a system that you have to be able to access. What can the system do?

**Mr. Ducharme:** Yes. Also when Mr. Cormier was talking about the ITBs, one of the things within the ITBs, I think there should be a percentage weighed for including Indigenous businesses. I think right now, there is \$6 billion worth of

atteindre l'objectif de 5 %. Jusqu'à maintenant, il s'en tire plutôt bien. Les données que nous obtenons montrent qu'il faut continuer à surveiller et à évaluer la situation.

L'un des problèmes, c'est que, quand le facteur principal est le prix, c'est difficile pour les entreprises autochtones de soutenir la concurrence, car comme la plupart des entreprises canadiennes, elles sont de petite ou de moyenne taille. Le pouvoir d'achat des petites entreprises est limité. C'est un autre problème qui complique les choses pour nous.

Si l'on tient compte de la valeur totale de l'approvisionnement, on constate qu'il faut parfois dépenser plus d'argent. Une de nos plus grandes entreprises autochtones appartient à des intérêts privés. Elle s'approvisionne auprès d'entreprises autochtones à hauteur de 19 %, et 40 % de son personnel est autochtone. Ainsi, en s'approvisionnant auprès d'entreprises autochtones, le Canada paye peut-être plus cher pour les biens et les services, mais en même temps, il réalise des économies sociales parce que ces entreprises engagent du personnel, elles achètent des biens et des services à d'autres entreprises, elles contribuent davantage à l'économie et elles soutiennent le réseau social. Je le répète, le coût est aussi un défi.

Par ailleurs, il faut du personnel à temps plein pour répondre aux demandes de propositions et aux exigences en matière d'approvisionnement. Il faut plusieurs employés. C'est donc difficile pour les entreprises qui n'ont pas accès à de telles ressources.

Je trouve pertinent de mentionner que les entreprises autochtones considèrent toujours la situation dans son ensemble. Nous fixons le prix en disant : « Voici ce qu'il faudra pour répondre à cette exigence. » Souvent, notre prix est plus élevé. De leur côté, les soumissionnaires professionnels proposent le prix le plus bas possible. Ils disent : « Ce que vous demandez de faire coûtera 10 \$ », en sachant très bien qu'il y aura des coûts supplémentaires. Avec les coûts supplémentaires, leur prix finit par être plus élevé que celui proposé par l'entreprise autochtone dans sa première soumission, qui comprenait tout.

Nous devons mieux informer les entreprises autochtones sur la manière de répondre aux demandes de propositions; nous devons leur apprendre à jouer au même jeu que les autres.

**La sénatrice Patterson :** Avez-vous une recommandation concrète à nous présenter? Des mesures ont été prises à l'égard des entreprises autochtones, mais elles doivent pouvoir accéder au système. Quelles modifications peuvent être apportées au système?

**M. Ducharme :** Oui. M. Cormier a parlé des RIT. À mon avis, les entreprises autochtones devraient avoir droit à un pourcentage donné des RIT. Sauf erreur, à l'heure actuelle, des fonds d'une valeur de 6 milliards de dollars pour les RIT n'ont

opportunities within the ITBs that haven't been identified. If Indigenous businesses had 5% of that as well, that's a pretty good chunk.

I think a revamping of the ITB, which again falls outside of that 5% procurement mandate, would help Indigenous businesses become participants within the supply chain.

**Senator Patterson:** Thank you very much.

[Translation]

**The Deputy Chair:** Before we wrap up, I have one final question for you, Mr. Cormier.

Prime Minister Lester B. Pearson was a historian and actually won the Nobel Peace Prize for helping establish the United Nations peacekeeping force after the Suez crisis. We may not see that again any time soon.

In light of your comments, it seems that Canada has lost its aura or reputation internationally. Would you be able to tell us at what point Canada shifted or gave up on its military commitment?

**Mr. Cormier:** That's quite a question. I think it was on a September 3, if I remember correctly....

That's a trend. These are slices that have been removed little by little. As we enjoyed the peace of the end of the Cold War, we began to love the dividends of peace and to slightly lose sight of the fact that it may be temporary, that the world may become less and less beautiful on a course that would not necessarily go in the direction we had hoped.

I don't think we should despair; after all, Canada is very good at pivoting quickly.

When we went to Afghanistan, there was no problem getting the equipment we needed when we needed it. We had this multi-partisan ability to quickly meet the needs of our troops on the ground.

I think that even before the Second World War, Canada became the third or fourth world power, as it was able to pivot quickly.

What we lack is the idea that Canada is an important player. We need to instill this in people and remind them that Canada's success is measured first and foremost by its role in the world.

Ultimately, Canadian prosperity is fully integrated into the success of markets and equal opportunities among countries; this means we cannot fall into a kind of geopolitical game between

pas encore été alloués. Si les entreprises autochtones recevaient aussi 5 % de ces fonds, ce serait considérable.

D'après moi, des modifications pourraient être apportées à la Politique des RIT pour favoriser l'intégration des entreprises autochtones à la chaîne d'approvisionnement. Je le répète, cela ne fait pas partie de l'objectif de 5 % de l'approvisionnement.

**La sénatrice Patterson :** Merci beaucoup.

[Français]

**Le vice-président :** Avant de nous conclure, j'aurais une dernière question pour vous, monsieur Cormier.

Le premier ministre Lester B. Pearson était un historien et il a d'ailleurs gagné le prix Nobel de la paix pour avoir contribué à l'établissement de la force de maintien de la paix de l'Organisation des Nations unies, après la crise de Suez. On n'est peut-être pas près de revoir cela.

À la lumière de vos observations, on dirait que le Canada a perdu son aura ou sa réputation à l'échelle internationale. Seriez-vous en mesure de nous indiquer à quel moment le Canada a basculé ou abdicé dans son engagement militaire?

**M. Cormier :** C'est toute une question. Je pense que c'était un 3 septembre, si je me souviens bien...

C'est une tendance. Ce sont des tranches qui ont été enlevées petit à petit. Au fur et à mesure qu'on profitait de la paix de la fin de la guerre froide, on a commencé à aimer les dividendes de la paix et à perdre un peu de vue que ce pourrait être temporaire, que le monde pourrait devenir de moins en moins beau dans un parcours qui n'irait pas nécessairement dans la direction que l'on espérait.

Je pense qu'il ne faut pas désespérer; le Canada est quand même très bon pour se retourner rapidement.

Lorsqu'on est allé en Afghanistan, il n'y avait pas de problème pour avoir l'équipement dont on avait besoin au moment où on en avait besoin. On avait cette capacité multipartisane de combler rapidement les besoins de nos militaires sur place.

Je pense que même avant la Seconde Guerre mondiale, le Canada est devenu la troisième ou quatrième puissance mondiale, parce qu'il a pu se retourner rapidement.

Ce qui nous manque, c'est l'idée que le Canada est un joueur important. Il faut inculquer cela à la population et lui rappeler que le succès du Canada se mesure avant tout par son rôle dans le monde.

Ultimement, la prospérité canadienne est complètement intégrée au succès des marchés et à l'égalité des chances parmi les pays; cela permet de ne pas tomber dans une espèce de jeu

the great powers in which Canada would be crushed. We have everything to gain by having a fair multilateral order that complies with international law. I think that, if we can do more, it will be very profitable for Canada in the long term. We have much more to lose than to gain if we don't get involved in the world.

**The Deputy Chair:** Thank you very much.

[*English*]

That brings us to the end of our second panel. I would like to thank Mr. Ducharme and Mr. Cormier for this fruitful discussion. We appreciate the time you have dedicated to meeting with us today.

Colleagues, with your agreement, we will now move in camera to discuss the committee's report on the subject matter of Division 39 of Part 4 of Bill C-69. Do we have agreement to proceed in camera?

**Hon. Senators:** Agreed.

**The Deputy Chair:** Thank you.

(The committee continued in camera.)

géopolitique entre les grandes puissances dans lequel le Canada se ferait écraser. On a tout à gagner en ayant un ordre multilatéral juste et conforme au droit international. Je pense que si on peut en faire plus, ce sera très payant pour le Canada à long terme. On a beaucoup plus à perdre qu'à gagner si on ne s'implique pas dans le monde.

**Le vice-président :** Merci beaucoup.

[*Traduction*]

Voilà qui met fin à la deuxième partie de la réunion. Je tiens à remercier MM. Ducharme et Cormier pour cette discussion fructueuse. Nous vous sommes reconnaissants d'avoir pris le temps de vous joindre à nous aujourd'hui.

Chers collègues, avec votre accord, nous allons poursuivre la séance à huis clos pour examiner le rapport du comité sur la teneur des éléments de la section 39 de la partie 4 du projet de loi C-69. Sommes-nous d'accord pour poursuivre la séance à huis clos?

**Des voix :** D'accord.

**Le vice-président :** Merci.

(La séance se poursuit à huis clos.)

---