

SENATE



SÉNAT

CANADA

First Session
Forty-second Parliament, 2015-16

*Proceedings of the Standing
Senate Committee on*

FOREIGN AFFAIRS
AND INTERNATIONAL
TRADE

Chair:

The Honourable RAYNELL ANDREYCHUK

Wednesday, September 28, 2016 (in camera)
Wednesday, October 5, 2016 (in camera)
Thursday, October 6, 2016 (in camera)
Wednesday, October 19, 2016
Thursday, October 20, 2016

Issue No. 11

Consideration of a draft agenda (future business)
and

Seventh meeting:

Study on recent political and economic developments in
Argentina in the context of their potential impact on
regional and global dynamics, including on Canadian
policy and interests, and other related matters

and

Twenty-third and twenty-fourth meetings:

Study on foreign relations and international
trade generally

WITNESSES:

(See back cover)

Première session de la
quarante-deuxième législature, 2015-2016

*Délibérations du Comité
sénatorial permanent des*

AFFAIRES ÉTRANGÈRES
ET DU COMMERCE
INTERNATIONAL

Présidente :

L'honorable RAYNELL ANDREYCHUK

Le mercredi 28 septembre 2016 (à huis clos)
Le mercredi 5 octobre 2016 (à huis clos)
Le jeudi 6 octobre 2016 (à huis clos)
Le mercredi 19 octobre 2016
Le jeudi 20 octobre 2016

Fascicule n° 11

Étude d'un projet d'ordre du jour (travaux futurs)
et

Septième réunion :

Étude sur les faits nouveaux en matière de politique et
d'économie en Argentine dans le cadre de leur répercussion
possible sur les dynamiques régionale et globale, dont les
politiques et intérêts du Canada, et d'autres sujets connexes

et

Vingt-troisième et vingt-quatrième réunions :

Étude sur les relations étrangères et le commerce
international en général

TÉMOINS :

(Voir à l'endos)

STANDING SENATE COMMITTEE ON
FOREIGN AFFAIRS AND INTERNATIONAL TRADE

The Honourable Raynell Andreychuk, *Chair*

The Honourable Percy E. Downe, *Deputy Chair*

and

The Honourable Senators:

Ataullahjan	* Harder, P.C.
* Carignan, P.C.	(or Bellemare)
(or Martin)	Housakos
Cools	Ngo
Cordy	Oh
Dawson	Poirier
Eaton	

*Ex officio members

(Quorum 4)

Changes in membership of the committee:

Pursuant to rule 12-5, membership of the committee was amended as follows:

The Honourable Senator Oh replaced the Honourable Senator Maltais (*October 20, 2016*).

The Honourable Senator Maltais replaced the Honourable Senator Oh (*October 18, 2016*).

The Honourable Senator Eaton was added to the membership (*October 6, 2016*).

The Honourable Senator Oh replaced the Honourable Senator Beyak (*October 6, 2016*).

The Honourable Senator Beyak replaced the Honourable Senator Oh (*October 4, 2016*).

COMITÉ SÉNATORIAL PERMANENT DES AFFAIRES
ÉTRANGÈRES ET DU COMMERCE INTERNATIONAL

Présidente : L'honorable Raynell Andreychuk

Vice-président : L'honorable Percy E. Downe

et

Les honorables sénateurs :

Ataullahjan	* Harder, C.P.
* Carignan, C.P.	(ou Bellemare)
(ou Martin)	Housakos
Cools	Ngo
Cordy	Oh
Dawson	Poirier
Eaton	

* Membres d'office

(Quorum 4)

Modifications de la composition du comité :

Conformément à l'article 12-5 du Règlement, la liste des membres du comité est modifiée, ainsi qu'il suit :

L'honorable sénateur Oh a remplacé l'honorable sénateur Maltais (*le 20 octobre 2016*).

L'honorable sénateur Maltais a remplacé l'honorable sénateur Oh (*le 18 octobre 2016*).

L'honorable sénatrice Eaton a été ajoutée à la liste des membres du comité (*le 6 octobre 2016*).

L'honorable sénateur Oh a remplacé l'honorable sénatrice Beyak (*le 6 octobre 2016*).

L'honorable sénatrice Beyak a remplacé l'honorable sénateur Oh (*le 4 octobre 2016*).

MINUTES OF PROCEEDINGS

OTTAWA, Wednesday, September 28, 2016
(25)

[*English*]

The Standing Senate Committee on Foreign Affairs and International Trade met in camera this day at 4:18 p.m., in room 160-S, Centre Block, the chair, the Honourable Raynell Andreychuk, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Andreychuk, Ataullahjan, Cools, Cordy, Downe, Housakos, Ngo, Oh and Poirier (9).

In attendance: Natalie Mychajlyszyn and Pascal Tremblay, Analysts, Parliamentary Information and Research Services, Library of Parliament.

It was agreed that senators' staff be permitted to remain in the room during the meeting.

Pursuant to rule 12-16(1)(d), the committee considered a draft agenda (future business).

At 5:22 p.m., the committee adjourned to the call of the chair.

ATTEST:

OTTAWA, Wednesday, October 5, 2016
(26)

[*English*]

The Standing Senate Committee on Foreign Affairs and International Trade met in camera this day at 4:15 p.m., in room 160-S, Centre Block, the chair, the Honourable Raynell Andreychuk, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Andreychuk, Ataullahjan, Beyak, Cordy, Housakos and Ngo (6).

Other senator present: The Honourable Senator Eaton (1).

In attendance: Natalie Mychajlyszyn and Pascal Tremblay, Analysts, Parliamentary Information and Research Services, Library of Parliament.

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Tuesday, March 22, 2016, the committee continued its study on recent political and economic developments in Argentina in the context of their potential impact on regional and global dynamics, including on Canadian policy and interests, and other related matters. (*For complete text of the order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 3.*)

It was agreed that senators' staff be permitted to remain in the room during the meeting.

PROCÈS-VERBAUX

OTTAWA, le mercredi 28 septembre 2016
(25)

[*Traduction*]

Le Comité sénatorial permanent des affaires étrangères et du commerce international se réunit aujourd'hui à huis clos, à 16 h 18, dans la pièce 160-S de l'édifice du Centre, sous la présidence de l'honorable Raynell Andreychuk (*présidente*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Andreychuk, Ataullahjan, Cools, Cordy, Downe, Housakos, Ngo, Oh et Poirier (9).

Également présents : Natalie Mychajlyszyn et Pascal Tremblay, analystes, Service d'information et de recherche parlementaires, Bibliothèque du Parlement.

Il est convenu d'autoriser le personnel des sénateurs à demeurer dans la pièce pendant la réunion.

Conformément à l'article 12-16(1)(d) du Règlement, le comité examine un projet d'ordre du jour (travaux futurs).

À 17 h 22, le comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

OTTAWA, le mercredi 5 octobre 2016
(26)

[*Traduction*]

Le Comité sénatorial permanent des affaires étrangères et du commerce international se réunit aujourd'hui à huis clos, à 16 h 15, dans la pièce 160-S de l'édifice du Centre, sous la présidence de l'honorable Raynell Andreychuk (*présidente*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Andreychuk, Ataullahjan, Beyak, Cordy, Housakos et Ngo (6).

Autre sénatrice présente : L'honorable sénatrice Eaton (1).

Également présents : Natalie Mychajlyszyn et Pascal Tremblay, analystes, Service d'information et de recherche parlementaires, Bibliothèque du Parlement.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mardi 22 mars 2016, le comité poursuit son étude sur les faits nouveaux en matière de politique et d'économie en Argentine dans le cadre de leur répercussion possible sur les dynamiques régionales et globales, dont les politiques et intérêts du Canada, et d'autres sujets connexes. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure au fascicule n° 3 des délibérations du comité.*)

Il est convenu d'autoriser le personnel des sénateurs à demeurer dans la pièce pendant la réunion.

Pursuant to rule 12-16(1)(d), the committee considered a draft agenda (future business).

At 4:20 p.m., the committee adjourned to the call of the chair.

ATTEST:

OTTAWA, Thursday, October 6, 2016
(27)

[English]

The Standing Senate Committee on Foreign Affairs and International Trade met in camera this day at 10:30 a.m., in room 705, Victoria Building, the chair, the Honourable Raynell Andreychuk, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Andreychuk, Ataullahjan, Downe, Housakos, Ngo and Oh (6).

In attendance: Natalie Mychajlyszyn and Pascal Tremblay, Analysts, Parliamentary Information and Research Services, Library of Parliament.

It was agreed that senators' staff be permitted to remain in the room during the meeting.

Pursuant to rule 12-16(1)(b), the committee considered a draft agenda (future business).

At 10:33 a.m., the committee adjourned to the call of the chair.

ATTEST:

OTTAWA, Wednesday, October 19, 2016
(28)

[English]

The Standing Senate Committee on Foreign Affairs and International Trade met this day at 4:18 p.m., in room 160-S, Centre Block, the chair, the Honourable Raynell Andreychuk, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Andreychuk, Ataullahjan, Cools, Cordy, Eaton, Maltais, Ngo and Poirier (8).

In attendance: Natalie Mychajlyszyn and Pascal Tremblay, Analysts, Parliamentary Information and Research Services, Library of Parliament.

Also present: The official reporters of the Senate.

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Wednesday, January 27, 2016, the committee continued study on foreign relations and international trade generally. (*For complete text of the order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 1.*) (Topic: Bilateral, regional and multilateral trade agreements: Prospects for Canada.)

Conformément à l'article 12-16(1)(d) du Règlement, le comité examine un projet d'ordre du jour (travaux futurs).

À 16 h 20, le comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

OTTAWA, le jeudi 6 octobre 2016
(27)

[Traduction]

Le Comité sénatorial permanent des affaires étrangères et du commerce international se réunit aujourd'hui à huis clos, à 10 h 30, dans la pièce 705 de l'édifice Victoria, sous la présidence de l'honorable Raynell Andreychuk (*présidente*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Andreychuk, Ataullahjan, Downe, Housakos, Ngo et Oh (6).

Également présents : Natalie Mychajlyszyn et Pascal Tremblay, analystes, Service d'information et de recherche parlementaires, Bibliothèque du Parlement.

Il est convenu d'autoriser le personnel des sénateurs à demeurer dans la pièce pendant la réunion.

Conformément à l'article 12-16(1)(b) du Règlement, le comité examine un projet d'ordre du jour (travaux futurs).

À 10 h 33, le comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

OTTAWA, le mercredi 19 octobre 2016
(28)

[Traduction]

Le Comité sénatorial permanent des affaires étrangères et du commerce international se réunit aujourd'hui, à 16 h 18, dans la pièce 160-S de l'édifice du Centre, sous la présidence de l'honorable Raynell Andreychuk (*présidente*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Andreychuk, Ataullahjan, Cools, Cordy, Eaton, Maltais, Ngo et Poirier (8).

Également présents : Natalie Mychajlyszyn et Pascal Tremblay, analystes, Service d'information et de recherche parlementaires, Bibliothèque du Parlement.

Aussi présents : Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mercredi 27 janvier 2016, le comité poursuit son étude sur les relations étrangères et le commerce international en général. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure au fascicule n° 1 des délibérations du comité.*) (Sujet : Accords commerciaux bilatéraux, régionaux et multilatéraux : perspectives pour le Canada.)

*WITNESSES:**Universities Canada:*

Paul Davidson, President.

As an individual:

Emily J. Blanchard, Associate Professor of Business Administration.

Deloitte:

Michel Brazeau, Consulting National Public Sector Leader;

Duncan Sinclair, Vice Chair Deloitte Canada, Consulting.

The chair made a statement.

Ms. Blanchard made a statement and answered questions.

Mr. Davidson made a statement and answered questions.

At 5:05 p.m., the committee suspended.

At 5:09 p.m., the committee resumed.

Mr. Sinclair made a statement and answered questions.

Mr. Brazeau made a statement and answered questions.

At 5:53 p.m., the committee adjourned to the call of the chair.

ATTEST:

OTTAWA, Thursday, October 20, 2016
(29)

[English]

The Standing Senate Committee on Foreign Affairs and International Trade met this day at 10:33 a.m., in room 160-S, Centre Block, the chair, the Honourable Raynell Andreychuk, presiding.

Members of the committee present: The Honourable Senators Andreychuk, Ataullahjan, Cools, Cordy, Eaton, Housakos, Ngo, Oh and Poirier (9).

In attendance: Natalie Mychajlyszyn and Pascal Tremblay, Analysts, Parliamentary Information and Research Services, Library of Parliament.

Also present: The official reporters of the Senate.

Pursuant to the order of reference adopted by the Senate on Wednesday, January 27, 2016, the committee continued study on foreign relations and international trade generally. (*For complete text of the order of reference, see proceedings of the committee, Issue No. 1.*) (Topic: Bilateral, regional and multilateral trade agreements: Prospects for Canada.)

*TÉMOINS :**Universités Canada :*

Paul Davidson, président

À titre personnel :

Emily J. Blanchard, professeure agrégée en administration des affaires.

Deloitte :

Michel Brazeau, leader national du secteur public, Consultation.

Duncan Sinclair, vice-président, Deloitte Canada, Consultation.

La présidente prend la parole.

Mme Blanchard fait une déclaration, puis répond aux questions.

M. Davidson fait une déclaration, puis répond aux questions.

À 17 h 5, la séance est suspendue.

À 17 h 9, la séance reprend.

M. Sinclair fait une déclaration, puis répond aux questions.

M. Brazeau fait une déclaration, puis répond aux questions.

À 17 h 53, le comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

OTTAWA, le jeudi 20 octobre 2016
(29)

[Traduction]

Le Comité sénatorial permanent des affaires étrangères et du commerce international se réunit aujourd'hui, à 10 h 33, dans la pièce 160-S de l'édifice du Centre, sous la présidence de l'honorable Raynell Andreychuk (*présidente*).

Membres du comité présents : Les honorables sénateurs Andreychuk, Ataullahjan, Cools, Cordy, Eaton, Housakos, Ngo, Oh et Poirier (9).

Également présents : Natalie Mychajlyszyn et Pascal Tremblay, analystes, Service d'information et de recherche parlementaires, Bibliothèque du Parlement.

Aussi présents : Les sténographes officiels du Sénat.

Conformément à l'ordre de renvoi adopté par le Sénat le mercredi 27 janvier 2016, le comité poursuit son étude sur les relations étrangères et le commerce international en général. (*Le texte intégral de l'ordre de renvoi figure au fascicule n° 1 des délibérations du comité.*) (Sujet : Accords commerciaux bilatéraux, régionaux et multilatéraux : perspectives pour le Canada.)

*WITNESS:**As an individual:*

Ari Van Assche, Department Chair and Associate Professor,
Department of International Business, HEC Montréal.

The chair made a statement.

Mr. Van Assche made a statement and answered questions.

At 11:38 a.m., the committee adjourned to the call of the chair.

*ATTEST:**TÉMOIN :**À titre personnel :*

Ari Van Assche, directeur du département et professeur agrégé,
Département d'affaires internationales, HEC Montréal.

La présidente prend la parole.

M. Van Assche fait une déclaration, puis répond aux questions.

À 11 h 38, le comité s'ajourne jusqu'à nouvelle convocation de la présidence.

ATTESTÉ :

La greffière du comité,

Marie-Eve Belzile

Clerk of the Committee

EVIDENCE

OTTAWA, Wednesday, October 19, 2016

The Standing Senate Committee on Foreign Affairs and International Trade met this day at 4:18 p.m. to study foreign relations and international trade generally (topic: Bilateral, regional and multilateral trade agreements: Prospects for Canada).

Senator A. Raynell Andreychuk (*Chair*) in the chair.

The Chair: Honourable senators, the Standing Senate Committee on Foreign Affairs and International Trade is meeting this afternoon. The committee is authorized to examine such issues as may arise from time to time relating to foreign relations and international trade generally. Under this mandate, the committee will continue to hear witnesses today on the topic of bilateral, regional and multilateral trade agreements, prospects for Canada.

To date, the committee has had many meetings on this topic, heard from academics, experts, government officials and stakeholders, and I'm very pleased that we continue our study today. We have, by way of video conference, from New Hampshire, Dr. Emily Blanchard, Associate Professor of Business Administration at Tuck School of Business, Dartmouth College, author of *Leveraging Supply Chains in Canadian Trade Policy*, published by the Institute for Research on Public Policy.

And here with us — not his first appearance, always very agreeable to coming before us — is Mr. Paul Davidson, President of Universities Canada. I know for Mr. Davidson — I'm not sure for Dr. Blanchard — that you were scheduled to be on previous meetings, but we had difficulties with the Senate sittings, et cetera, and we were in a position to have to cancel you before. We appreciate your kindness in coming back and appearing before us.

I'm going to take it in the order I introduced you. As we will perhaps look at them should they come before us, we are very interested in trade policies generally, CETA and TPP. We're not specifically looking at them. We're looking at trade policies. We want to be in the best position to analyze them when they come.

Welcome to the committee. Dr. Blanchard, please proceed.

Emily J. Blanchard, Associate Professor of Business Administration, as an individual: Thank you very much for inviting me to speak with you today. I'd like to talk to you about my research broadly on global supply chains and trade policy, particularly how it relates to Canada and Canada's trade agreements.

I'd like to take a few minutes at the beginning to talk about my research and what I've learned and that many other academics have been focusing on in recent years.

TÉMOIGNAGES

OTTAWA, le mercredi 19 octobre 2016

Le Comité sénatorial permanent des affaires étrangères et du commerce international se réunit aujourd'hui, à 16 h 18, pour mener une étude sur les relations étrangères et le commerce international en général (sujet : Accords commerciaux bilatéraux, régionaux et multilatéraux : perspectives pour le Canada).

La sénatrice A. Raynell Andreychuk (*présidente*) occupe le fauteuil.

La présidente : Honorables sénateurs, le Comité sénatorial permanent des affaires étrangères et du commerce international se réunit cet après-midi pour étudier les questions qui pourraient survenir occasionnellement se rapportant aux relations étrangères et au commerce international en général. Dans le cadre de ce mandat, le comité entendra aujourd'hui des témoignages sur les accords commerciaux bilatéraux, régionaux et multilatéraux et les perspectives pour le Canada.

À ce jour, le comité a tenu plusieurs séances sur le sujet et a entendu le témoignage d'universitaires, de spécialistes, de représentants du gouvernement et d'intervenants. Je suis très heureuse que nous puissions poursuivre cette étude aujourd'hui. Nous accueillons, par vidéoconférence, du New Hampshire, Mme Emily Blanchard, professeure agrégée en Administration des affaires, Dartmouth College, et auteure de *Leveraging Supply Chains in Canadian Trade Policy* publié par l'Institut de recherches politiques.

Nous accueillons également sur place — ce n'est pas sa première comparution et il est toujours très heureux de venir témoigner — M. Paul Davidson, président, Universités Canada. Je sais, monsieur Davidson — j'ignore si c'est le cas également pour vous, madame Blanchard —, que vous deviez témoigner lors d'une séance précédente, mais qu'en raison de difficultés avec les séances du Sénat, notamment, nous avons dû annuler votre comparution. Nous vous remercions sincèrement d'avoir accepté de nouveau de venir témoigner devant le comité.

Nous allons procéder dans l'ordre de présentation des témoins. Puisque nous aurons peut-être à les étudier, nous nous intéressons beaucoup aux politiques commerciales en général, à l'AECG et au PTP. Nous n'allons pas nous attarder précisément sur ces accords. Nous voulons étudier les politiques commerciales afin d'être bien préparés si jamais nous devons examiner ces accords.

Madame Blanchard, bienvenue au comité. Vous avez la parole.

Emily J. Blanchard, professeure agrégée en administration des affaires, à titre personnel : Merci beaucoup de m'avoir invitée à témoigner aujourd'hui. J'aimerais vous parler de ma recherche sur les chaînes d'approvisionnement et la politique commerciale en général, notamment de la façon dont elles s'appliquent au Canada et aux accords commerciaux du Canada.

J'aimerais prendre quelques instants pour parler d'abord de mes recherches, de ce que j'ai appris et des sujets sur lesquels les universitaires se sont penchés au cours des dernières années.

We begin with a simple observation that national economic borders increasingly are divorced from geographic boundaries. What this means is that Canada's economic interests extend well beyond its physical borders to include mining interests that span the globe, global supply chains that Canadian producers provide with important goods, services, upstream inputs and are often embodied in Canada's own imports as those products come back home.

At the same time, there are substantial foreign investments and foreign supply chain interests in Canada's economy. What this means is that foreign interests, overseas interests often have a stake in the local economy in Canada.

What all of this means for research and policy is that a more sophisticated and new understanding of the linkages between firms and markets and countries' policies are in order. For research that means being able to model trade and economic activity differently, and we need to come up with new measures, things like value-added trade flows instead of gross trade flows.

For policies, this underscores the importance of first understanding and recognizing, then ideally internalizing these new and sometimes difficult linkages across markets.

If I'm to summarize research lessons so far and summarizing a little bit the paper that I wrote for the IRPP last year, there are two main lessons for how foreign direct investment and global supply chains influence potentially trade policy today.

The first is simply that countries have new and stronger reasons to lower tariffs and non-tariff barriers, to improve market access for imports from around the world. This can be because of foreign direct investment. Canadian mining interest does better when it has clear and duty-free market access to Canadian consumers and Canadian upstream firms.

It's also because of supply chains. A company like Magna International will do better when it can sell its own auto parts to Mexico, which often is then embedded in Mexican car and light truck production and come back to Canada in the form of finished products.

It's also because of classic input/output linkages and demand complementarities. We know from research that successful firms, particularly successful exporters, do better when they can access foreign importers from around the world. They need strong local suppliers, but they may also need suppliers located abroad. Strong economic activity at home increasingly requires access to foreign producers.

At the same time, foreign direct investment and global supply chains may introduce new vulnerabilities —

D'abord, une simple observation, soit que, de plus en plus, les frontières économiques nationales ne correspondent plus aux frontières géographiques. Cela signifie que les intérêts économiques du Canada s'étendent bien au-delà des frontières physiques du pays pour inclure des intérêts miniers à l'échelle de la planète et des chaînes d'approvisionnement auxquelles les producteurs canadiens fournissent des produits, services et intrants en amont importants qui se retrouvent souvent dans les produits importés au Canada.

Parallèlement, des investisseurs étrangers importants et chaînes d'approvisionnement étrangères s'intéressent à l'économie canadienne. Cela signifie que des intérêts étrangers, outre-mer, jouent un rôle dans l'économie locale canadienne.

Pour la recherche et la politique, cela signifie qu'une meilleure compréhension des liens entre les entreprises, les marchés et les politiques des pays s'impose. Du côté de la recherche, cela signifie modéliser différemment l'activité commerciale et économique. Nous devons adopter de nouvelles façons de faire, comme des échanges commerciaux à valeur ajoutée plutôt que des échanges commerciaux bruts.

Pour la politique, tout cela souligne l'importance, d'abord, de comprendre et de reconnaître ces nouveaux liens parfois difficiles entre les marchés, puis, dans un monde idéal, de les internaliser.

Pour résumer les leçons de recherche retenues et le document que j'ai écrit l'an dernier pour le PARP, il y a deux principales leçons à tirer de l'influence potentielle des investissements directs étrangers et des chaînes d'approvisionnement mondiales sur la politique commerciale.

D'abord, les pays ont de nouvelles raisons de vouloir réduire les tarifs et éliminer les barrières non tarifaires afin d'ouvrir l'accès à leurs marchés aux produits étrangers. C'est peut-être en raison des investissements directs étrangers. Les intérêts miniers canadiens connaissent plus de succès lorsqu'ils ont un accès direct et libre de droits aux sociétés en amont et aux consommateurs canadiens.

C'est également en raison des chaînes d'approvisionnement. Une société comme Magna International connaîtra plus de succès si elle peut vendre des pièces d'auto au Mexique. Souvent, ces pièces servent à la fabrication de voitures et de camions légers au Mexique, véhicules qui sont ensuite importés au Canada.

C'est aussi en raison des liens classiques entre les intrants et les extrants et les complémentarités de la demande. La recherche nous apprend que les sociétés, notamment les exportateurs, connaissent plus de succès lorsqu'elles ont accès à des importateurs étrangers de partout dans le monde. Elles ont besoin de bons fournisseurs locaux, mais aussi de fournisseurs à l'étranger. De plus en plus, pour jouir d'une activité économique importante, il faut avoir accès à des producteurs étrangers.

Parallèlement, les investissements directs étrangers et les chaînes d'approvisionnement mondiales peuvent introduire de nouvelles vulnérabilités...

The Chair: Excuse me. I'll have to stop. I'm being told that the French translation is not coming through; is that correct? Apparently, there's a background sound which we were hearing, but I could still hear your voice over it. I don't know whether it's the connection. There's no background noise, Dr. Blanchard, in your meeting room?

Ms. Blanchard: Not at all. It's very quiet here.

The Chair: It seems that the technician has done something to improve it. If you can start and we'll see whether the interpretation can continue now. But please alert me if it's not.

Please go ahead, Ms. Blanchard.

Ms. Blanchard: Thank you.

At the same time, there are new vulnerabilities that are introduced by foreign investment and global supply chains. There are opportunities for opportunistic behaviour around the world through policy-makers and potentially through firm behaviours. So there may be new policy prescriptions or protections in order. These, of course, are highly controversial and could include measures like the investor state dispute settlement and other mechanisms around regulation or border policy. I'm happy to talk about those more during questioning.

What this means, more broadly, is that there are new reasons for countries to liberalize their trade barriers and there may also be new policies to be included in trade agreements. Not surprisingly, to suggest that regional trade agreements may be increasingly important in a world with global supply chains and foreign investment. I would argue, and many academics have, that the recent proliferation of regional and preferential trade deals may reflect latent demand for these kinds of deeper liberalizations and stronger behind-the-border protections. These aren't without costs and caveats, but they certainly seem to be top of the agenda for many trade negotiators around the world.

There's a reinforcing cycle here. Global supply chains may lead to deeper regional agreements which lead to deeper global supply chain or foreign investment linkages. So one fear is that this mechanism that's so strong for some countries and regions, integrating areas like NAFTA, Canada, the U.S. and Mexico, could leave other regions or countries out of an otherwise virtuous cycle of increasing trade, economic and political integration.

With this greater regional integration with preferential deals, it's important to remain aware of symmetries that may be growing stronger in the international trading system, and it may be

La présidente : Je suis désolée de vous interrompre, mais l'on m'apprend qu'il y a un problème avec l'interprétation vers le français, c'est exact? Semble-t-il qu'il y a un bruit de fond, mais je peux tout de même vous entendre. J'ignore s'il s'agit d'un problème de connexion. Y a-t-il un bruit de fond, madame Blanchard, dans la pièce où vous êtes?

Mme Blanchard : Non, pas du tout. C'est très silencieux, ici.

La présidente : Notre technicien semble avoir amélioré la situation. Vous pouvez reprendre. Nous verrons si les interprètes peuvent poursuivre, mais faites-moi signe si ce n'est pas possible.

Allez-y, madame Blanchard.

Mme Blanchard : Merci.

Parallèlement, les investissements directs étrangers et les chaînes d'approvisionnement mondiales introduisent de nouvelles vulnérabilités. Les décideurs et potentiellement les entreprises ont l'occasion d'adopter un comportement opportuniste. Il serait peut-être de mise d'adopter de nouvelles solutions ou mesures de protection. Évidemment, celles-ci sont très controversées et pourraient inclure, par exemple, le règlement de différends entre investisseurs et États et d'autres mécanismes liés à la réglementation ou à la politique frontalière. Je serai heureuse de revenir plus en détail sur ces mesures lors des questions des membres.

De façon plus générale, cela signifie que les pays ont de nouvelles raisons de libéraliser leurs barrières commerciales et d'inclure de nouvelles politiques dans les accords commerciaux. Il ne faudrait pas se surprendre que l'on propose d'accorder plus d'importance aux accords commerciaux régionaux dans un monde où l'on retrouve des chaînes d'approvisionnement mondiales et des investissements étrangers. De nombreux universitaires prétendent que la prolifération récente des accords commerciaux régionaux et préférentiels témoigne d'une demande latente pour ce genre de libéralisation et de protection intérieure accrues et je partage cette opinion. Ces mesures ne sont pas sans prix et sans mises en garde, mais elles semblent être une priorité pour bon nombre de négociateurs commerciaux partout dans le monde.

Il s'agit d'un cycle continu. Des chaînes d'approvisionnement mondiales pourraient mener à des accords régionaux plus complets, ce qui mènerait à de meilleurs liens avec des chaînes d'approvisionnement mondiales ou des investisseurs étrangers. Une des craintes soulevées est que ce mécanisme est si rigoureux dans certains pays et certaines régions, que d'autres pays et régions seraient incapables de percer les marchés de l'ALENA — Canada, États-Unis, Mexique — et se retrouveraient exclus de ces cycles vertueux de l'intégration commerciale, économique et politique croissante.

Compte tenu de cette plus grande intégration des régions grâce à des accords préférentiels, il est important de rester à l'affût des symétries qui pourraient s'accroître dans le système commercial

increasingly important for Canada and other leading economies to take a strong seat at the multilateral negotiating table, including at the World Trade Organization.

With that, thank you, and I look forward to your questions.

The Chair: Thank you. I'm going to turn to Mr. Davidson for his presentation, and then I'll take questions.

Paul Davidson, President, Universities Canada: Thank you, madam chair. It is very good to be back before this committee. I believe it's my fifth time over recent years. It's been a couple of years since I've been with you. Some of this will be familiar terrain, but we're living in a changed context. It's the anniversary of the federal election and the new government is consulting on a broad range of subjects, including this one.

In the global context, we've seen progress on CETA on TPP, and we've also seen the impact of Brexit and the political environment in the United States. Taken together, this provides an exceptional opportunity for Canada to acquire top talent from around the world and to collaborate on global research challenges. This changed context adds urgency to remarks that I've made previously about the important role that universities can play in developing successful relationships beyond our borders.

[*Translation*]

As you said, my name is Paul Davidson, and I am the President and Executive Director of Universities Canada. Our association is the voice of 97 universities that work together to build an inclusive, prosperous and innovative Canada.

[*English*]

Canada's international trade success is bolstered by people-to-people connections between our talented students, faculty and researchers, and their global partners.

These partnerships are leading to the emergence of new global discoveries and dramatic innovation. They also foster a global entrepreneurial culture which leads to new ways of doing business and pursuing new markets for Canadian innovation.

I was struck last week when Dominic Barton, the chair of the Advisory Council on Economic Growth, spoke to the Public Policy Forum, when he laid out the challenges facing the global marketplace and then proceeded to talk about Canada's competitive strengths. He led with the quality of Canada's tertiary education system, ahead of any of our assets, and Canada's assets are many.

international. Aussi, il pourrait être de plus en plus important pour le Canada et d'autres économies principales de prendre une position dominante à la table de négociation multilatérale, dont celle de l'Organisation mondiale du commerce.

Ceci dit, je vous remercie de votre attention. Je suis impatiente de répondre à vos questions.

La présidente : Merci. Nous entendrons maintenant l'exposé de M. Davidson, après quoi nous passerons aux questions des membres.

Paul Davidson, président, Universités Canada : Merci, madame la présidente. Je suis très heureux de témoigner de nouveau devant le comité. Si je ne m'abuse, il s'agit de ma cinquième comparution au cours des dernières années, mais il s'est écoulé quelques années depuis mon dernier témoignage. Certains de mes points vous seront familiers, mais le contexte est différent. Nous célébrons la première année au pouvoir du gouvernement actuel et celui-ci souhaite mener des consultations sur un vaste éventail de sujets, dont celui d'aujourd'hui.

Dans le contexte mondial, les négociations entourant l'AECG et le PTP ont progressé et nous pouvons constater les conséquences du Brexit et du climat politique aux États-Unis. Ensemble, ces situations font en sorte que le Canada se retrouve en excellente position pour attirer les meilleurs talents du monde et collaborer à la recherche mondiale. Ce nouveau contexte vient ajouter à l'urgence de mes propos sur le rôle important que peuvent jouer les universités dans le développement de bonnes relations internationales.

[*Français*]

Comme vous l'avez bien dit, je m'appelle Paul Davidson et je suis président-directeur général d'Universités Canada. Notre association est la porte-parole de 97 universités qui travaillent ensemble afin de bâtir un Canada inclusif, prospère et novateur.

[*Traduction*]

La réussite commerciale internationale du Canada repose sur des liens personnels entre les étudiants, le personnel enseignant et les chercheurs talentueux et leurs partenaires mondiaux.

Ces partenariats mènent à des découvertes mondiales et des innovations spectaculaires. Ils encouragent également une culture entrepreneuriale mondiale qui mène à de nouvelles façons de faire des affaires et de conquérir de nouveaux marchés pour l'innovation canadienne.

La semaine dernière, Dominic Barton, président du Conseil consultatif en matière de croissance économique, a prononcé une allocution devant le Forum des politiques publiques. J'ai été surpris de l'entendre parler des défis auxquels est confronté le marché mondial et de vanter ensuite la capacité concurrentielle du Canada. Il accorde plus d'importance à la qualité du système d'enseignement supérieur du Canada qu'à tous les autres atouts du pays, et nous savons que le Canada possède de nombreux atouts.

Today, I'd like to provide a greater glimpse of how, through these partnerships, Canada's universities are leaders in building globally engaged learning environments, researching collaboratively across borders and launching innovations in the global marketplace, all enabling factors in driving successful international trade relations.

Since I have been before this committee, we have conducted the most comprehensive survey of internationalization of Canadian universities and the results are impressive. We've left a copy with the clerk. Virtually all of Canada's universities have placed internationalization as a strategic priority and are pursuing geographic priorities, including China, India and Mexico.

In previous appearances before this committee I've talked about the important value of international students, Chinese students and from other countries, and that continues. But the degree of research collaboration is growing at an accelerated rate. Out of our most recent survey, we found that 80 per cent of Canada's universities have identified China as a partner of importance for research collaboration.

I mention this because right now over 40 per cent of all of the research done in Canada is done on Canada's university campuses and with university partners. Whatever we do, we have to make sure we create an environment that can be global in its outlook and global in its ambition. Canada is punching above its weight. Close to 50 per cent of publications from Canada have co-authors from other countries. That's double the world average. Our researchers are among the world's most cited, punching above their weight.

The other development we like to draw attention to is the quality of our research infrastructure, where global partners want to come and work in Canada. Finding the trade policy, the trade agreements and the trade programs that support this is terribly important.

Again, one of the recent developments since I was before you is the development of the European Union's Horizon 2020 program, which is an 80 billion euro multi-year initiative. They have identified Canada as a partner of choice, but we don't actually have a mechanism to plug into that incredible international opportunity and we're looking for that in the months ahead.

Let me turn back to the question of the mobility of students. We've done a good job of attracting students to Canada. We have one of the most enviable education systems in the world. The number of international students has tripled since 2000. And in terms of the economic impact, I remember when Stockwell Day was minister and his department conducted an economic impact study that showed the contribution to Canada by

Aujourd'hui, j'aimerais vous donner un aperçu de la façon dont les universités canadiennes, grâce à ces partenariats, jouent un rôle de chef de file dans la création de milieux d'apprentissage actifs sur la scène mondiale en menant des recherches collaboratives transfrontalières et en lançant des innovations sur le marché mondial, tous des facteurs habilitants menant à de bonnes relations commerciales internationales.

Depuis ma dernière comparution, nous avons mené le sondage le plus détaillé sur l'internationalisation des universités canadiennes et les résultats sont impressionnants. Nous en avons remis une copie à la greffière. Presque toutes les universités canadiennes considèrent l'internationalisation comme étant une priorité stratégique et concentrent leurs efforts sur des États prioritaires, comme la Chine, l'Inde et le Mexique.

Lors de mes témoignages précédents devant le comité, j'ai parlé de l'importance des étudiants étrangers, notamment les étudiants chinois, et cela demeure. Toutefois, le niveau de collaboration en matière de recherche croît rapidement. Selon notre plus récent sondage, 80 p. 100 des universités canadiennes ont identifié la Chine comme partenaire important dans la collaboration en recherche.

Je tiens à le souligner, car pour l'heure, plus de 40 p. 100 de toute la recherche au Canada se fait sur les campus et en collaboration avec des partenaires universitaires. Nous devons nous assurer de créer coûte que coûte un environnement qui adopte une perspective mondiale et qui satisfait aux ambitions mondiales. Le Canada se distingue à ce chapitre. Près de 50 p. 100 des publications canadiennes ont été coécrites par des auteurs étrangers, soit plus de deux fois la moyenne mondiale. Nos chercheurs sont parmi les plus cités au monde et eux aussi se distinguent.

L'autre point sur lequel j'aimerais attirer votre attention est la qualité de nos infrastructures de recherche. Nos partenaires mondiaux veulent venir travailler au Canada. Il est terriblement important que nous ayons une politique commerciale, des accords commerciaux et des programmes commerciaux qui encouragent cette façon de faire.

Depuis ma dernière comparution devant le comité, l'Union européenne a créé son programme Horizon 2020 qui comprend une initiative européenne pluriannuelle de 80 milliards de dollars. L'UE a identifié le Canada comme un partenaire de choix, mais nous n'avons aucun mécanisme nous permettant de profiter de cette occasion internationale incroyable et nous tenterons de remédier à la situation au cours des prochains mois.

J'aimerais revenir à la mobilité des étudiants. Nous avons fait du bon boulot pour attirer des étudiants étrangers au Canada. Nous jouissons d'un des systèmes d'éducation les plus enviables au monde. Le nombre d'étudiants internationaux au pays a triplé depuis 2000. Concernant leur impact sur l'économie canadienne, je me souviens que le ministre Stockwell Day et son ministère, à l'époque, avaient mené une étude des retombées économiques et

international students valued at \$8 billion per year. Ed Fast updated that study to over \$10 billion per year, and soon we expect Minister Freeland will be updating that economic impact study. I won't steal her thunder, but I wouldn't be mentioning it if it wasn't continuing to grow. All of those students have an impact for Canada.

Let's turn the tables. Something that hasn't changed over the last 30 years is the percentage of students that have a global experience. One would think that a trade-dependent country like ours would want our students to be out pursuing experiences beyond our borders as part of their undergraduate experience, but annually only 3 per cent of Canadian students will have an international experience. We have to do better on that. Again, we're working with the private sector; we're working with the government and other stakeholders to improve those numbers.

The third element around the question of student mobility is around immigration policy. This is not an expensive item to fix but it is critically important that we have the immigration policies and practices to be best in class and to continue to attract students in a very competitive environment.

I want to leave lots of time for questions so I'll conclude my remarks shortly, but I want to focus on a handful of recommendations in relation to your work today.

First, we need to maintain international education as a priority trade sector. I encourage the committee to look at the resource levels made available by the Government of Canada to promote higher education as a priority trade sector. Some have commented that the Government of the United Kingdom spends more in New Delhi to attract students than Canada spends globally. We have to do better. At the same time, we have to make sure that the immigration policies are in place that are best in class and best in time. And we have to find new mechanisms to get students abroad.

Next week we're pleased to host my counterpart from Australia, Belinda Robinson, to talk about Australia's New Colombo Plan, which is an ambitious plan that links student mobility, research collaboration and Australia's national interests to penetrate the Asian market more thoroughly.

Finally, universities are an under-leveraged asset in building Canada's brand and we believe we have opportunities in this new climate post-Brexit, given the situation in the United States, to seize the moment.

Thanks for the opportunity to be with you.

celle-ci avait permis d'établir à 8 milliards de dollars par année la contribution des étudiants étrangers à l'économie canadienne. Ed Fast a annoncé que ces retombées s'établissaient à plus de 10 milliards de dollars à l'époque où il était ministre et nous nous attendons à ce que la ministre Freeland fasse bientôt le point sur ces retombées. Je ne veux pas lui voler la vedette, mais je n'en parlerais pas si ces retombées ne continuaient pas de croître. Tous ces étudiants ont un impact sur l'économie canadienne.

Inversons les rôles. Le pourcentage d'étudiants ayant acquis une expérience internationale n'a pas changé au cours des 30 dernières années. On serait porté à croire qu'un pays comme le nôtre qui dépend du commerce voudrait que ses étudiants acquièrent une expérience internationale dans le cadre de leurs études de premier cycle, mais seulement 3 p. 100 des étudiants canadiens chaque année auront la chance d'acquérir une telle expérience. Nous devons faire mieux. Encore une fois, nous travaillons avec le secteur privé, le gouvernement et d'autres intervenants avant de remédier à cette situation.

Le troisième point entourant la mobilité des étudiants concerne la politique en matière d'immigration. Ce problème n'est pas dispendieux à régler, mais il est essentiel que nous ayons les politiques et pratiques nécessaires en matière d'immigration pour être premiers de classe et continuer d'attirer des étudiants étrangers dans un milieu très concurrentiel.

Puisque je souhaite vous laisser beaucoup de temps pour vos questions, je terminerai bientôt mon exposé. Mais, auparavant, j'aimerais vous faire quelques recommandations relativement à l'objet de cette séance.

D'abord, nous devons continuer de voir l'éducation internationale comme un secteur commercial prioritaire. J'encourage le comité à examiner les ressources offertes par le gouvernement pour promouvoir l'éducation supérieure à titre de secteur prioritaire. Certains ont souligné que le gouvernement du Royaume-Uni dépense plus au New Delhi pour attirer des étudiants que n'en dépense le Canada à l'échelle mondiale. Nous devons faire mieux. Parallèlement, nous devons nous assurer que nos politiques en matière d'immigration sont les meilleures et trouver de nouvelles façons d'attirer des étudiants étrangers.

La semaine prochaine, nous aurons le plaisir d'accueillir mon homologue australienne, Belinda Robinson, pour discuter du nouveau Plan Colombo de l'Australie, un plan ambitieux qui trace un lien entre la mobilité des étudiants, la collaboration en recherche et les intérêts domestiques de l'Australie pour pénétrer plus en profondeur le marché asiatique.

En terminant, à titre d'atouts, les universités sont sous-utilisées dans le développement de la marque de commerce du Canada. Selon nous, nous devons saisir l'occasion qui se présente dans ce climat d'après-Brexit et compte tenu du climat politique qui règne aux États-Unis.

Merci de m'avoir offert l'occasion de venir témoigner.

The Chair: Thank you, Mr. Davidson, and thank you for understanding that senators like to ask questions. I'm going to start off with one question to Dr. Blanchard.

Because of the new supply chains, et cetera, we've heard some evidence that the way that countries gather statistics on trade are outdated and outmoded. You've added a bit of that. Can you elaborate?

The way that Canada, for example, if you're familiar with Canada, or another country, gathers trade statistics was really from inputs into Canada and exports/imports, and very simple data on which we still rely. Do you think we need to get different models of collecting data? What country is doing a better job than others on that, if you know?

Ms. Blanchard: That's a great question. This is critically important for every country in the world, and I would argue Canada as a particularly open country in the world, with a very high trade-to-GDP ratio internationally, ranks among the very top. It's increasingly and even more important.

The key concept to go after is differentiating gross trade flows from value-added trade flows. This is the simple idea that if you take a product, say an automobile that's produced in Canada, how much of the value of that automobile is made up from Canadian local suppliers, workers, capital innovation, and then how much of the final selling price of that automobile actually consists of imported parts?

Our current approaches for understanding trade flows focus on gross and not value added. When you look at bilateral trade around the world, if you look at Canada's trading partners around the world, you'll see that China looks like a really big exporter to Canada, which of course it is, but it looks a lot larger in gross trade flows than in value-added terms. That's because China and other emerging economies — Mexico is another one like these — have a final assembly and they get extra credit for the gross value of the good, where their value added is actually pretty small.

First and foremost, I think differentiating gross and value added is very important. Doing this is not easy. You have to be able to figure out how much of a product comes ultimately up the supply chain from different places around the world. To do that we need input/output matrices that look at individual products and say when I make a given product, again, an automobile or an iPhone or a laptop, what are all of the different sources of the inputs for that? Where are they local? Where are they from overseas?

La présidente : Merci, monsieur Davidson, et merci de comprendre que les sénateurs aiment poser beaucoup de questions. Je vais intervenir la première et m'adresser à Mme Blanchard.

Ma question concerne les nouvelles chaînes d'approvisionnement. Des témoins nous ont dit que la façon dont les pays s'y prennent pour recueillir des données est démodée et obsolète. Vous y avez fait allusion. Pourriez-vous nous fournir plus de détails à ce sujet?

Par exemple, et j'ignore si vous le savez, le Canada et d'autres pays tirent leurs statistiques commerciales des données relatives aux importations et exportations au pays. Ce sont des données très simples sur lesquelles nous nous appuyons encore aujourd'hui. Selon vous, devrions-nous changer de modèle pour la collecte de données? Quel pays fait mieux que les autres à cet égard? Le savez-vous?

Mme Blanchard : C'est une excellente question. C'est essentiel pour tous les pays, et je dirais que le Canada, qui est un pays particulièrement ouvert dont la valeur des échanges commerciaux par rapport au PIB est très élevée à l'échelle internationale, figure en tête de liste. C'est de plus en plus et d'autant plus important.

Le concept clé dont il faut tenir compte renvoie à la distinction entre les échanges commerciaux bruts et les échanges commerciaux à valeur ajoutée. Il s'agit de la simple idée de prendre un produit, disons une automobile fabriquée au Canada, et de déterminer la partie de sa valeur qui est attribuable à des fournisseurs, à des travailleurs, à des innovations et à des investissements locaux canadiens, et la partie de son prix de vente final qui est rattaché à des pièces importées.

À l'heure actuelle, pour comprendre les échanges commerciaux, nous mettons l'accent sur la valeur brute plutôt que sur la valeur ajoutée. En regardant le commerce bilatéral et les partenaires commerciaux du Canada partout dans le monde, vous verrez que la Chine semble exporter énormément vers le Canada, ce qui est évidemment le cas, mais ses exportations paraissent beaucoup plus importantes en valeur brute qu'en valeur ajoutée. Cette différence s'explique par l'assemblage final qui est réalisé en Chine et dans d'autres économies émergentes — le Mexique en fait partie — ainsi que par les crédits supplémentaires qu'elles obtiennent compte tenu de la valeur brute du produit, alors que leur valeur ajoutée est très petite.

Tout d'abord, je pense qu'une distinction entre valeur brute et valeur ajoutée est très importante. Cette distinction n'est pas facile à faire. Il faut être en mesure de déterminer quelle partie d'un produit vient des différentes chaînes d'approvisionnement du monde entier. Pour y parvenir, nous avons besoin de matrices d'intrants et d'extrants qui portent sur des produits distincts — une automobile, un iPhone ou un ordinateur portable — et qui indiquent leurs différentes sources d'intrants? Qu'est-ce qui est produit à l'échelle locale? Qu'est-ce qui est produit à l'étranger?

If I look for countries that do that well, I think Canada is among the top, but I think all countries need to do a much better job. This certainly includes my home country, the United States. The World Trade Organization is involved in efforts to get this exactly right, and non-profit groups at research institutions are working on coming up with better measures.

The Chair: Thank you.

Senator Poirier: Thank you for being here. My question is for Mr. Davidson. During the study the committee heard that Canadian universities do not have access to as much money as their United States competitors. Can you explain to us why our universities are not receiving as many funds? How much funding is made by the private sector?

Mr. Davidson: Thank you very much for the question. In part the answer reflects the different nature of the higher education system in the United States, which has a very large number of private universities that are privately endowed. Therefore the comparisons are quite challenging. When people ask Canadian universities why they don't do X, Y and Z and why not initiate these new programs or new priorities, the challenge for Canadian universities is the sources of funds are operating funds and tuition. Most provinces have now capped tuition as a source of revenue for universities and most provinces have been struggling to maintain operating flows to universities. There's not the additional source of private endowments that a number of U.S. universities have and the U.S. privates have.

Senator Poirier: Can you tell us how much funding you received from the public sector? Have you ever done a per capita comparison with the United States competitors?

Mr. Davidson: Yes. Again, trying to find the precise comparisons is a challenge. In a number of cases, tuition at Canada's universities now accounts for a major percentage of the operating funds of the university, and the operation grants comprise less and less.

But in terms of the comparisons with the United States, when you compare with American public universities, Canada's universities are doing pretty well.

Senator Poirier: So, your return for investment of the funds of the Canadian economy —

Mr. Davidson: Absolutely outstanding, and there are a number of ways of providing detail on that. One of the most interesting pieces of work done in the last little while, and certainly since I was before this committee, was from the University of Ottawa on the economic outcomes for students who had graduated in 2008.

Je pense que le Canada figure parmi les principaux pays qui compilent ces données, mais je crois que tous les pays doivent faire beaucoup mieux, ce qui comprend sans aucun doute mon propre pays, les États-Unis. L'Organisation mondiale du commerce participe à des efforts visant à mesurer ces données de manière exacte, et des groupes sans but lucratif d'établissements de recherche tâchent de mieux les mesurer.

Le président : Merci.

La sénatrice Poirier : Merci d'être ici. Ma question est pour M. Davidson. Pendant l'étude du comité, j'ai entendu que des universités canadiennes n'ont pas accès à autant d'argent que leurs concurrents américains. Pouvez-vous nous expliquer pourquoi nos universités ne reçoivent pas un financement équivalent? Quelle part du financement provient du secteur privé?

M. Davidson : Merci beaucoup de poser la question. La réponse renvoie en partie à la nature différente du système d'enseignement supérieur des États-Unis, où de nombreuses universités privées sont financées par des fonds privés. Les comparaisons sont donc très difficiles. Quand les gens demandent aux universités canadiennes pourquoi elles ne font pas ceci ou cela, pourquoi elles ne lancent pas de nouveaux programmes ou n'établissent pas de nouvelles priorités, ils doivent comprendre que c'est difficile pour ces universités parce qu'elles sont financées par des fonds de fonctionnement et des frais de scolarité. La plupart des provinces ont maintenant imposé aux universités un plafond pour les frais de scolarité comme source de revenus et elles ont de la difficulté à maintenir leurs fonds de fonctionnement. Les universités canadiennes ne disposent pas des mêmes contributions supplémentaires du secteur privé que reçoivent de nombreuses universités américaines et les universités américaines privées.

La sénatrice Poirier : Pouvez-vous nous dire quel est le montant du financement que vous recevez du secteur public? Avez-vous déjà fait une comparaison par personne avec les concurrentes américaines?

M. Davidson : Oui. Une fois de plus, il est difficile d'effectuer des comparaisons précises. Dans un certain nombre de cas, les frais de scolarité des universités canadiennes représentent maintenant une grande part de leur fonds de fonctionnement, et les subventions de fonctionnement sont de moins en moins importantes.

Toutefois, pour revenir à la comparaison avec les universités américaines, elle indique que leurs pendants canadiens s'en sortent très bien.

La sénatrice Poirier : Donc, votre rendement du capital investi de l'économie canadienne...

M. Davidson : Il est tout à fait remarquable, et il existe différentes façons d'obtenir des détails à ce sujet. L'une des études les plus intéressantes ayant été réalisées dernièrement, sans aucun doute depuis ma dernière comparution devant votre comité, est une étude de l'Université d'Ottawa sur la situation économique des étudiants qui ont obtenu leur diplôme en 2008.

They took every graduate from 14 institutions in 2008 and tracked that to their personal income tax files. They have preserved anonymity and done things properly, but it shows a large and growing income premium for students who pursue a post-secondary education. That's real value to students and families, and to the economy in general. Universities as a sector represent about \$35 billion in GDP.

Senator Poirier: I have one last question, on a different angle.

Do trade agreements create opportunities, either directly or indirectly, for Canadian universities? And if so, what opportunities do they create, and how?

Mr. Davidson: I think the opportunities are about the orientation for Canada's young people. As I was saying in my remarks, we need to get young people to be global citizens. We need to have experiences for them beyond our borders. We need to have an orientation that says, "The world is out there, and our students are amongst the best in the world," and they need to get out there and pursue those opportunities.

The other opportunity that exists is around research collaboration. As I said, the European Union has committed 80 billion euros to research. They have not limited it to their own countries. They have identified target countries, and Canada is a priority country, but when it comes time to find the matching funds and the resources to participate, we just don't have the mechanism. So, we need a mechanism to be able to fully play on the international stage. Frankly, we are leaving millions of dollars on the table with our international counterparts because we don't have the kind of mechanism to match research opportunities that present themselves globally.

Senator Poirier: Would your biggest challenge be the funding on this part?

Mr. Davidson: In terms of pursuing international research collaboration and in developing a culture of student mobility, funding will go a long way.

Senator Ataullahjan: Student mobility is a discussion we've been having for a couple of years. We were recently in Argentina and we heard the same, that we do have international students coming, but somehow we can't get Canadian students to travel overseas. What can we do? Why are we failing that way? Why is the message not getting across to Canadian students?

Mr. Davidson: Here are some of the things we're doing: First of all, within our own work as universities, we're working to make credit recognition and transfer easier. There is a very exciting project involving six Canadian universities and six Chinese

On a examiné la situation économique, en observant leurs déclarations de revenus, de l'ensemble des étudiants de 14 établissements qui ont reçu leur diplôme en 2008. On a préservé leur anonymat et fait les choses correctement. On a constaté ainsi que les étudiants ayant une éducation postsecondaire étaient mieux rémunérés et que leurs revenus augmentaient. C'est un avantage concret pour les étudiants et les familles, et pour l'économie en général. Les universités en tant que secteur contribuent environ 35 milliards de dollars au PIB.

La sénatrice Poirier : J'ai une dernière question, sous un autre angle.

Les accords commerciaux offrent-ils des possibilités, directement ou indirectement, aux universités canadiennes? Le cas échéant, quelles sont ces possibilités, et de quelle façon sont-elles offertes?

M. Davidson : Je pense que ces possibilités sont une question d'orientation pour les jeunes Canadiens. Comme je le disais dans mes observations, nous devons faire en sorte que les jeunes soient des citoyens du monde. Ils doivent acquérir de l'expérience au-delà de nos frontières. Nous devons les orienter en leur disant que le monde leur appartient, que nos étudiants comptent parmi les meilleurs et qu'ils doivent tenter de tirer parti de ces possibilités.

Une autre possibilité concerne la collaboration en matière de recherche. Comme je l'ai dit, l'Union européenne a affecté 80 milliards d'euros à la recherche. Ce financement ne se limite pas à leurs propres pays. Ils ont ciblé des pays, et le Canada est un pays prioritaire, mais quand vient le temps de trouver des fonds de contrepartie et des ressources pour participer, nous n'avons tout simplement pas le mécanisme nécessaire. Nous avons donc besoin d'un mécanisme pour pouvoir être tout à fait présents sur la scène internationale. Pour être franc, des millions de dollars offerts par nos homologues internationaux restent sur la table à défaut d'avoir un mécanisme qui nous permet de payer notre part des projets de recherche proposés à l'échelle internationale.

La sénatrice Poirier : À cet égard, le financement représente-t-il votre principale difficulté?

M. Davidson : Pour favoriser la collaboration internationale en matière de recherche et la création d'une culture de mobilité des étudiants, le financement aide énormément.

La sénatrice Ataullahjan : Nous discutons de la mobilité des étudiants depuis quelques années. Nous étions dernièrement en Argentine où nous avons entendu la même chose, à savoir que nous accueillons des étudiants internationaux, mais que, d'une certaine façon, nous n'arrivons pas à envoyer des étudiants canadiens à l'étranger. Que pouvons-nous faire? Pourquoi échouons-nous à cet égard? Pourquoi les étudiants canadiens ne comprennent-ils pas le message?

M. Davidson : Voici certaines choses que nous faisons. Tout d'abord, dans le cadre de notre propre travail en tant qu'universités, nous nous efforçons de faciliter la reconnaissance et le transfert des crédits. Six universités canadiennes et

universities wherein the Government of China is paying the full cost of tuition and accommodation and a living stipend for Canadian students to study in China. They study in English, but they live in Chinese settings. That is fully funded by the Government of China. They're ramping that up. I think it would be appropriate for Canada to match that investment. So credit recognition is the first thing.

The second is creating a culture where we value it and signal it to young people. I think students are amongst the most mobile and nimble people, and they read market signals, so having civic leaders such as yourselves, as well as business leaders and others, underscore the importance of international mobility is critically important. We have been pleased to work with the Business Council of Canada and the Chamber of Commerce to create that signalling effect for young people.

And finally, cost. Young people see cost as a significant barrier, and universities are doing what they can to reduce those barriers. I'll give one really exciting example at Western University in London, Ontario, where every student that received an offer of admission this past spring received, in Western's purple-and-white colours, a boarding pass that says, "This boarding pass entitles you to \$1,000, in your third year, to go anywhere in the world if you keep your marks up."

That's a terrific incentive for young people. From the very first time they think about coming to university, they're thinking about going abroad and getting experience.

We have the tools, and we can take it to scale. The other thing that we've been developing in the last couple of years has been in partnership with the Rideau Hall Foundation and with Community Foundations of Canada to create the Queen Elizabeth II scholarship program, which will see 5,000 Canadians study abroad over the next several years, and a number of students from Commonwealth countries come to pursue studies in Canada.

This is a very new and innovative platform that is scalable, should resources permit, to see a much larger number of students pursue the world. XX

Senator Ataullahjan: The other issue I hear about quite often when people come and talk to me when I'm out at community events is that of students having difficulty in getting visas to come to Canadian universities. What's the answer to that? I think if we look at the numbers we know there are certain countries from which you have more students coming. Should the embassies be looking at making that process easier for those students, and maybe having someone in the embassy or consulate specifically to deal with student visas?

six universités chinoises participent à un projet excitant dans lequel le gouvernement de la Chine paye tous les frais de scolarité, l'hébergement et une allocation de subsistance à des Canadiens qui étudient en Chine. Ils étudient en anglais, mais vivent dans un milieu chinois. Ce projet est entièrement financé par le gouvernement de la Chine, et les universités participantes en élargissent la portée. Je pense qu'il conviendrait que le Canada paye sa part. La reconnaissance des crédits est donc la première chose.

La deuxième est la création d'une culture qui consiste à voir d'un bon œil les études à l'étranger et à le signaler aux jeunes. Je pense que les jeunes font partie des gens les plus mobiles et les plus souples, et ils lisent les signaux du marché. Je pense donc qu'il est essentiel que des dirigeants civiques comme vous, ainsi que des chefs d'entreprise et ainsi de suite, soulignent l'importance de la mobilité internationale. Nous avons été heureux de travailler avec le Conseil canadien des affaires et la Chambre de commerce pour envoyer ce genre de message aux jeunes.

Et finalement, le coût. Pour les jeunes, le coût représente un obstacle important, et les universités font ce qu'elles peuvent pour réduire ce genre d'obstacles. Je vais vous donner l'exemple très excitant de l'Université Western à London, en Ontario, où tous les étudiants qui ont reçu une offre d'admission le printemps dernier, dans les couleurs de l'université, le violet et le blanc, ont également reçu une carte d'embarquement qui disait : « Cette carte d'embarquement vous donne droit à 1 000 \$, lors de votre troisième année, pour vous rendre n'importe où dans le monde si vous maintenez de bonnes notes. »

C'est une formidable mesure incitative pour les jeunes. Dès le moment où ils réfléchissent pour la première fois à fréquenter l'université, ils pensent à se rendre à l'étranger pour y acquérir de l'expérience.

Nous avons les outils, et nous pouvons prendre cette mesure à grande échelle. Au cours des dernières années, nous avons également créé, en collaboration avec la Fondation Rideau Hall et les Fondations communautaires du Canada, le programme de bourses de la reine Elizabeth II, grâce auquel 5 000 Canadiens étudieront à l'étranger au cours des prochaines années, et un certain nombre d'étudiants de pays du Commonwealth viendront faire des études au Canada.

Si les ressources le permettent, cette plateforme très nouvelle et innovatrice, qui est évolutive, permettra à un nombre beaucoup plus élevé d'étudiants de conquérir le monde.

La sénatrice Ataullahjan : L'autre problème dont j'entends très souvent parler lorsque des gens viennent me voir dans le cadre d'activités communautaires est la difficulté que les étudiants éprouvent à obtenir des visas pour venir fréquenter des universités canadiennes. Quelle est la solution à ce problème? Je pense qu'en regardant les chiffres, on constate qu'un plus grand nombre d'étudiants viennent de certains pays. Les ambassades concernées devraient-elles s'efforcer de faciliter le processus pour ces étudiants, peut-être en affectant quelqu'un dans l'ambassade ou le consulat qui s'occuperait expressément des visas d'étudiants?

Mr. Davidson: I guess the first answer is that we work very effectively with the immigration department to identify bottlenecks and try to expedite the processes.

This is a very competitive market, so the visa processing times from the U.K., Australia and the U.S. are things we watch quite closely. All the marketing and branding in the world isn't going to help if the student has to wait too long for their visa. Now, we have to make sure we have integrity and security in the process, but these are fixable problems and it's a resource question. We have been advocating that immigration Canada receive increased resources to expedite student visa processing.

We are also pleased that Minister McCallum, as recently as June, has been talking about getting rid of dumb rules that get in the way of attracting talent. And that's for students, but it's also for the top researchers coming to Canada to make sure that when we land a world-leading researcher and innovator, they can come into Canada quickly and settle with their families.

The other point I would make about visa processing times is that it is a service in a globally competitive economy, so if we have high service levels we'll get more students and more of our share. Just to put it in some context, I don't mean to sound like a broken record, but when I was here in front of in committee speaking about India, I drew attention to the fact that there are a quarter of a million Indian students each year who would be Stanford- or MIT-eligible looking for a place to study in the world. Canada can be that place, and in the post-Brexit world and with the situation to the south of us, we have a moment to attract that talent if we have best-in-class and best-in-time processing.

Senator Cordy: Senators have already touched on the questions I was going to ask, but when it comes to recruiting, I have heard about an embassy in Asia, and they said that Australians go to Asia for recruitment, and they have people on-site helping students immediately with immigration and student visas to get over.

Whereas often, from Canada, at that time — it was a few years ago — Canadian students were still waiting in late August to see whether or not they had visas and said they can't wait any longer, and were going somewhere else. So, I think if Minister McCallum is open to getting rid of what he calls dumb rules, that would be helpful.

One of the things I'm wondering about and that you touched on earlier with Senator Poirier was the bringing of ideas in innovations. Canadians are very good at doing research and

M. Davidson : Je suppose que la première solution est de travailler de manière très efficace avec le ministère de l'Immigration pour cerner les goulots d'étranglement et tenter d'accélérer le processus.

C'est un marché très compétitif, et les délais de traitement des visas pour le Royaume-Uni, l'Australie et les États-Unis sont donc une chose que nous suivons de très près. Toute la commercialisation et toute la promotion de l'image de marque possibles ne servent à rien lorsqu'un étudiant doit attendre trop longtemps pour obtenir un visa. Nous devons assurer l'intégrité et la sécurité du processus, mais ces problèmes peuvent être réglés, et c'est une question de ressources. Nous préconisons qu'Immigration Canada reçoive plus de ressources pour accélérer le traitement des visas des étudiants.

Nous sommes également heureux que le ministre McCallum ait parlé, pas plus tard qu'en juin dernier, de se défaire des règles stupides qui font en sorte qu'il est plus difficile d'attirer des gens de talent. Nous parlons ici des étudiants, mais c'est la même chose pour les chercheurs de haut niveau, car lorsque nous mettons la main sur un chercheur et un innovateur de calibre mondial, nous devons veiller à ce que sa famille et lui puissent venir et s'installer rapidement au Canada.

L'autre chose que je dirais au sujet des délais de traitement des visas, c'est qu'il s'agit d'un service offert dans une économie compétitive à l'échelle mondiale. Par conséquent, en ayant des niveaux de service élevés, nous accueillerons plus d'étudiants et obtiendrons davantage notre juste part de gens de talent. Pour situer le contexte, je ne veux pas ressasser la même rengaine, mais lorsque j'ai comparu devant votre comité pour parler de l'Inde, j'ai attiré l'attention sur le fait qu'il y a un quart de million d'étudiants indiens chaque année qui seraient admissibles à Stanford ou au MIT et qui cherchent un endroit où étudier dans le monde. Le Canada peut être cet endroit, et dans le contexte de l'après-Brexit et de la situation au sud de notre frontière, nous avons l'occasion d'attirer ces gens de talent en ayant le meilleur traitement qui soit.

La sénatrice Cordy : Des sénateurs ont déjà abordé les questions que je voulais poser, mais pour ce qui est du recrutement, j'ai entendu parler d'une ambassade en Asie. On a dit que des Australiens se rendent en Asie pour recruter, que l'Australie a des gens sur place pour aider immédiatement les étudiants à immigrer et à obtenir un visa.

Pendant ce temps, au Canada — c'était il y a quelques années —, des étudiants canadiens ne savaient toujours pas à la fin août s'ils allaient obtenir ou non un visa. Ils ont dit qu'ils ne pouvaient plus attendre et sont allés ailleurs. Je pense donc qu'il serait utile de se défaire de ce que le ministre McCallum appelle les règles stupides, comme il se dit ouvert à le faire.

L'une des questions que je me pose et que la sénatrice Poirier et vous avez abordées plus tôt concerne la commercialisation des idées innovatrices. Les Canadiens sont très bons pour faire de la

Canadian universities are doing a great job. We have a number of universities that are centres of excellence and I think a lot has happened in terms of research.

But they often have challenges in bringing their ideas to commercialization, and they end up going to the United States so that their product becomes commercial.

You spoke earlier about the dollar value that the United States often has. The universities, particularly, often have access to more money than the Canadian universities have. Is there anything other than increasing finances that we could be doing in Canada to help take the ideas that have been discovered or found here in Canada and allow them to be commercialized within Canada, rather than shipping them off to another country to be done?

Mr. Davidson: That's another great question. I'll preface my answer by referring to Australia again, and my counterpart will be arriving next week to meet with a number of officials in Ottawa to talk about the lessons learned from Australia, both on the inbound but also in getting young Australians into Asia at scale.

They have a very far-sighted initiative to dramatically increase the number of Mandarin-speaking Australian students for example and making sure they have those early experiences.

To your question about innovation, Canada's universities conduct the bulk of research in this country. There have been challenges and criticisms made about the degree of innovation or commercialization which takes place. I think the record is better than some would suggest. We have to do a better job of talking about those innovations. Let me give an example of a couple that have really worked well and that are being replicated across the country.

The Digital Media Zone at Ryerson University brings undergraduate students, venture capitalists, intellectual property lawyers and faculty together to help young people build new businesses. It has created close to 3,000 jobs in Toronto and 25 or 30 new businesses. That's not where it stops. They have partnered with Simon Fraser University and they have created a similar place there. They have developed a similar digital media zone in Tel Aviv and Johannesburg. I was present when the joint venture with the Mumbai stock exchange was opened. The digital media zone in Mumbai sees a flow of students, faculty, venture capital and lawyers moving through these markets, sharing ideas and experiences and taking brilliant ideas and commercializing them. It is something to see. These are ideas moving at the speed of business. It's very interesting that it's in such close partnership with the private sector around the world.

Senator Cordy: Those are very good stories. I'm glad you were here today to share them.

recherche, et les universités font un excellent travail. Certaines de nos universités sont des centres d'excellence, et je pense qu'il se passe beaucoup de choses en matière de recherche.

Toutefois, elles ont parfois de la difficulté à commercialiser leurs idées de produit, et elles se tournent donc vers les États-Unis.

Vous avez parlé plus tôt de la valeur financière que représentent souvent les États-Unis. Les universités, en particulier, y obtiennent souvent plus d'argent qu'au Canada. Mis à part l'augmentation du financement, y a-t-il autre chose que nous pourrions faire au Canada pour contribuer à la commercialisation au pays des idées qui viennent d'ici, plutôt que de les envoyer à un autre pays à cette fin?

M. Davidson : C'est une autre excellente question. D'entrée de jeu, je vais encore une fois parler de l'Australie. Mon homologue arrivera la semaine prochaine pour discuter avec des fonctionnaires à Ottawa des leçons apprises par l'Australie, tant pour faire venir des étudiants au pays que pour envoyer de jeunes Australiens à l'échelle de l'Asie.

L'Australie a une initiative très visionnaire pour augmenter considérablement le nombre d'étudiants australiens qui, par exemple, parlent mandarin et pour faire en sorte qu'ils acquièrent ce genre d'expérience dans leur jeunesse.

Pour répondre à votre question sur l'innovation, les universités du Canada mènent l'essentiel de leurs travaux de recherche au pays. On a contesté et critiqué l'ampleur de l'innovation ou de la commercialisation au pays. Je pense que le bilan est mieux que ce que certaines personnes laissent entendre. Nous devons en faire davantage pour parler de ces innovations. Je vais vous donner l'exemple de deux idées innovatrices qui ont très bien fonctionné et qui ont été reprises partout au pays.

La zone des médias numériques à l'Université Ryerson réunit des étudiants de premier cycle, des investisseurs en capital-risque, des avocats spécialisés en propriété intellectuelle et des professeurs pour aider les jeunes à mettre sur pied de nouvelles entreprises. La zone a permis de créer 3 000 emplois à Toronto ainsi que 25 ou 30 nouvelles entreprises. Cela ne s'arrête pas là. L'Université Ryerson s'est associée à l'Université Simon Fraser pour y créer une zone similaire. Une zone semblable de médias numériques a également été créée à Tel-Aviv et à Johannesburg. J'étais là lorsque la coentreprise avec la bourse de Mumbai a vu le jour. La zone de médias numériques de Mumbai est le lieu d'un afflux d'étudiants, d'investisseurs en capital-risque et d'avocats qui évoluent dans ces marchés, partagent des idées et des expériences, et commercialisent des idées brillantes. C'est quelque chose à voir. Ces idées évoluent à la vitesse des affaires. Il est très intéressant de signaler que cela se fait en étroite collaboration avec le secteur privé partout dans le monde.

La sénatrice Cordy : Ce sont de très bons exemples. Je suis heureuse que vous soyez ici aujourd'hui pour nous en parler.

Senator Eaton: I would like to ask you more about the silly immigration laws. My understanding is that with Bill C-24, with the economic stream, someone who is a brilliant researcher would be fast-tracked to Canada if they had a job. My concern is the student backlog.

Are there specific things we could do which should be in an immigration policy or legislation?

Mr. Davidson: Sometimes it's legislation, sometimes it's policy and sometimes it's simply a matter of resources and programming.

Senator Eaton: Which do you think it is?

Mr. Davidson: It's a combination of those. On the programming and resourcing side, the department has done really good work in becoming digitally savvy and being able to move work around the world to process in real-time in multiple time zones. That's having an impact on processing times.

In terms of policy, it is about an orientation and being open to the world and valuing these students for what they bring both economically, socially and culturally to Canada.

Sometimes it's very practical like what happens at the border point in terms of people being turned away.

Senator Eaton: I'm not as proficient as you are. This is something we could help correct, but I need specifics. I want to come from Mumbai. I'm accepted at Western University. My next job is to get a visa to come to Canada. Is that where the difficulty starts? What do I have to prove? Do I have to prove that I have financial support? What else?

Mr. Davidson: There are a range of tests including financial support, health, security and the rest. They can be done. The question is how we can do them more quickly? That's a processing question.

Senator Eaton: So that's resources.

Mr. Davidson: That's resources, absolutely.

Senator Eaton: In terms of legislation, are there legislative barriers that stop somebody from coming in as a student?

Mr. Davidson: At the student level, one of the areas we're hopeful we'll see change shortly is a greater value being placed on the international students' time in Canada when they pursue citizenship, because these are students that have taken the risk to come to Canada, invested in Canada, studied in Canada, have a Canadian credential, sometimes have Canadian experience beyond the campus, and when they do seek to become citizens, we want to make sure we can integrate them quickly and well into communities, particularly in Atlantic Canada. That's an area where a greater assignment of points to the value of time spent at Canadian university would be important, not only for the

La sénatrice Eaton : J'aimerais vous poser d'autres questions concernant les lois stupides sur l'immigration. D'après ce que j'ai compris, grâce au projet de loi C-24 et à la catégorie économique, la demande d'un chercheur brillant ferait l'objet d'un traitement accéléré s'il a un emploi. Ce qui me préoccupe, c'est l'arriéré des demandes des étudiants.

Devrait-on intégrer des éléments particuliers aux politiques ou aux lois sur l'immigration?

M. Davidson : Il faut parfois des lois, parfois des politiques; c'est aussi parfois simplement une question de ressources et de programmes.

La sénatrice Eaton : De quoi a-t-on besoin?

M. Davidson : D'une association de tout cela. En ce qui a trait aux programmes et aux ressources, le ministère a réussi à acquérir les compétences numériques nécessaires pour un traitement en temps réel selon divers fuseaux horaires, ce qui a une incidence sur les délais de traitement.

En ce qui a trait aux politiques, c'est une question d'orientation et d'ouverture sur le monde. Il faut reconnaître la valeur de ces étudiants pour le Canada, sur les plans économique, social et culturel.

Les enjeux sont parfois d'ordre pratique, comme ce qui se passe à la frontière. Certaines personnes se voient refuser l'entrée au pays.

La sénatrice Eaton : Je n'ai pas vos compétences. Nous pourrions corriger la situation, mais j'ai besoin de réponses précises. Si j'habite à Mumbai, que j'ai été admise à l'université Western et que je souhaite y étudier, je dois obtenir un visa pour venir au Canada. Est-ce que c'est à cette étape que les problèmes commencent? Qu'est-ce que je dois prouver? Que j'ai le soutien financier nécessaire? Quoi d'autre?

M. Davidson : Il faut respecter divers critères, notamment ceux du soutien financier, de la santé et de la sécurité. C'est faisable, mais il faut se demander comment on peut le faire plus rapidement. C'est une question de traitement des demandes.

La sénatrice Eaton : C'est donc une question de ressources.

M. Davidson : Oui, de ressources, tout à fait.

La sénatrice Eaton : En ce qui a trait aux lois, est-ce que des obstacles législatifs empêchent certaines personnes de venir étudier au pays?

M. Davidson : Pour les étudiants internationaux, nous espérons que les choses changeront rapidement et qu'on accordera une plus grande valeur au temps qu'ils ont passé au Canada lorsqu'on examinera leur demande de citoyenneté, parce qu'ils ont pris le risque de venir au Canada. C'est ici qu'ils ont investi, qu'ils ont étudié et qu'ils ont obtenu leur diplôme. Ils ont parfois une expérience canadienne en dehors du campus et nous voulons veiller à ce que lorsqu'ils font une demande de citoyenneté, ils puissent s'intégrer rapidement aux collectivités, surtout dans le Canada atlantique. Il faudrait accorder plus de points pour le temps passé dans une université canadienne, non

international students already here, but as part of our marketing to prospective students. When you come to Canada, the doors are open and opportunities await.

Senator Eaton: Now in Bill C-6 they want to lower from four to six years to three to five. If I really wanted to become a Canadian citizen and I come to Canada to study, I don't see that is an impediment. However, I see what you're saying. You want the time counted. If I go to university for four years, you want that to be counted.

Mr. Davidson: Yes, to be valued.

The Chair: Dr. Blanchard, this publication is extremely helpful. In our previous study, we have been looking a lot at the global value chains. That's a complex area. Your examples were all about trade in goods. How do we value the kind of services which now are integrated very differently? Did your research touch that area?

Ms. Blanchard: There is the principle and the practice on measurement here. You're absolutely right; services are tougher to measure by far. For most economies, including Canada, the U.S., and most developed countries, services are by far the lion's share of GDP and employment. So when there are no good measures of services and the service components of products — and again I say products in a broad sense, not just physical goods but also service, exports and service production — then we're missing a lot of beans which need to be counted.

So in principle, services are very important. These input-output tables and linkages are key to understanding global supply chains. It becomes a more difficult order of magnitude to know what the service component of a particular export is. What is the service component of making a physical product like an iPhone or a laptop or a computer? It could also be what the service component of legal services is? One of Canada's major and truly important exports is education. How do you measure that service export of Canadian education being provided to global citizens from around the world?

These are very difficult things to measure. I don't have practical advice on exactly how to do this. We must get deep into the weeds of national statistical agencies, and I would ask those experts to weigh in.

If I were you, I would call some of them and ask them to come and tell you what they need more funding for. What are the kinds of forms they would like firms to fill out? What are their service needs and their service exports, because I do think that is of critical importance.

seulement pour les étudiants internationaux qui sont déjà au pays, mais aussi lorsqu'on fait la promotion du Canada aux étudiants potentiels. On veut pouvoir leur dire que les portes du Canada sont ouvertes et que de nombreuses possibilités les attendent.

La sénatrice Eaton : Dans le projet de loi C-6, on veut réduire la période actuelle de quatre à six ans afin qu'elle passe de trois à cinq ans. Si je veux vraiment devenir citoyen canadien et que je viens au pays pour étudier, je ne vois pas cela comme un obstacle. Je comprends toutefois ce que vous voulez dire. Vous voulez que ce temps compte. Si je passe quatre ans à l'université, vous voulez que cela compte.

M. Davidson : Oui, qu'on y accorde une valeur.

Le président : Madame Blanchard, cette publication est très utile. Dans notre étude précédente, nous avons examiné les chaînes de valeur mondiales. C'est un domaine complexe. Vos exemples portaient tous sur le commerce des marchandises. Comment peut-on valoriser les services, qui sont intégrés de façon très différente? Avez-vous abordé ce sujet dans votre recherche?

Mme Blanchard : On peut mesurer le principe et la pratique. Vous avez tout à fait raison; les services sont beaucoup plus difficiles à mesurer. Dans la plupart des économies, y compris celles du Canada, des États-Unis et de la plupart des pays développés, les services contribuent grandement au PIB et à l'emploi. Donc, lorsqu'on n'arrive pas à mesurer adéquatement les services à titre de composante des produits — et je parle ici des produits au sens large, pas seulement les biens physiques, mais aussi les services, l'exportation et la production de services —, alors on oublie de nombreux éléments, qui doivent être pris en compte.

Donc, en principe, les services sont très importants. Les tableaux des intrants et des extrants et les liens sont essentiels pour comprendre les chaînes d'approvisionnement mondiales. Il est plus difficile de comprendre la composante de service des exportations. Quelle est la composante de service associée à la fabrication d'un produit physique comme un iPhone, un portable ou un ordinateur? On peut aussi se demander quelle est la composante de service des services juridiques. L'éducation est l'un des plus importants domaines d'exportation au Canada. Comment mesure-t-on l'exportation des services d'éducation canadiens, offerts aux citoyens de partout dans le monde?

Ces éléments sont très difficiles à mesurer. Je n'ai pas de conseil pratique sur la façon de le faire. Il faudrait fouiller les bureaux de statistique et demander aux experts de se pencher sur la question.

Si j'étais vous, j'en appellerais quelques-uns et je leur demanderais de venir vous dire pourquoi ils ont besoin d'un financement accru. Quels types de formulaires voudraient-ils que les sociétés remplissent? Quels sont leurs besoins en matière de services et d'exportation des services? Je crois que c'est d'une importance critique.

The Chair: One of the difficulties in the pushback that I see in this entire field, it's easier to get those hard numbers that we've been getting, but there's a lot of politics in talking about doing trade overseas or protectionism.

Do you think that that stems from the fact that we're a trading nation, but we're not doing a good job of pointing out the value? That comes down to how we gain statistics, et cetera.

Ms. Blanchard: That's a very complicated question. Where is the political pushback coming from against open borders, CETA and the TPP?

I can speak more to the American situation because I'm here and listening to this. Canada seems to be well ahead of us in a lot of ways. We're seeing a very vehement anti-globalization, highly protectionist shift here in the U.S.

It is in part a question of needing better data, including on things that are difficult to measure, like services. It's very easy to point out to political candidates and to our populace that while the U.S. does run a current account or trade deficit in goods, we run an enormous current account surplus in service. We're a very good service exporter.

But I don't think it's entirely about statistics and sharing this broader definition of what it means to be a producing nation or successful economy. I think a lot of it is because the push-back against globalization stems from who is sharing in the gains from trade. That's not just a question of what the statistics are.

This is much less acute in Canada than it is in the United States, but we have an awful lot of people in our country who are not benefiting and the statistics would only bear that out, that haven't been benefiting from some increased trade from some trading partners over the last 15 years. That's where a lot of the politics is coming from here.

Senator Ngo: Mr. Davidson, we know that one third of international students are from China. Once they graduate from one of Canada's post-secondary institutions, are these students able to apply the skills learned in Canada to their life in China?

If they prefer to stay in Canada, are these students able to compete with Canadian graduates and domestic workforce, after completing the post-graduations here?

Mr. Davidson: One of the really encouraging developments around the world over the life of the last government was the emphasis that Canadian missions abroad placed on developing alumni networks of students who had studied in Canada; and to see the quality of the students, to see the calibre of jobs that they have, and their passion for Canada is a tremendous resource for Canada.

La présidente : Je constate que dans ce domaine, il est plus facile d'obtenir les chiffres concrets, mais lorsqu'on parle du commerce outremer ou du protectionnisme, cela devient un enjeu politique.

Croyez-vous que c'est parce que nous n'arrivons pas à démontrer notre valeur à titre de nation commerçante? Cela revient notamment à la façon de recueillir des statistiques.

Mme Blanchard : C'est une question très complexe. D'où vient la résistance à l'ouverture des frontières, à l'AECG et au PTP?

Je peux vous parler de la situation aux États-Unis, de ce que j'entends. Le Canada semble avoir une longueur d'avance sur nous à de nombreux égards. Les États-Unis penchent dangereusement vers l'antimondialisation et le protectionnisme accru.

Il faut notamment de meilleures données, y compris sur ce qui est plus difficile à mesurer, comme les services. Il est très facile de faire valoir aux candidats politiques et à la population que bien que les États-Unis affichent un déficit en ce qui a trait aux biens, ils ont d'énormes surplus en matière de services. Nous sommes un excellent exportateur de services.

Je ne crois toutefois pas qu'il s'agisse d'une simple question de statistiques et de la définition générale d'une nation productive ou d'une économie prospère. Je crois que la résistance à la mondialisation a trait au partage des gains du commerce. Ce n'est pas seulement une question de statistiques.

C'est beaucoup moins grave au Canada qu'aux États-Unis, mais chez nous, beaucoup de gens n'ont pas profité de la hausse du commerce au cours des 15 dernières années, et les statistiques ne feraient que le montrer. C'est en grande partie sur cela que se fonde la politique ici.

Le sénateur Ngo : Monsieur Davidson, nous savons que le tiers des étudiants internationaux viennent de la Chine. Une fois qu'ils ont obtenu leur diplôme d'un établissement postsecondaire canadien, est-ce qu'ils peuvent utiliser les compétences acquises ici en Chine?

S'ils préfèrent rester au Canada, est-ce qu'ils peuvent faire concurrence aux diplômés canadiens et à la main-d'œuvre canadienne?

M. Davidson : Au cours des dernières années, les missions canadiennes à l'étranger ont travaillé à créer des réseaux d'anciens étudiants au Canada. C'est très impressionnant de voir la qualité des étudiants, le calibre des emplois qu'ils occupent et leur passion pour le Canada. Ce sont des ressources exceptionnelles pour le Canada.

The fact that the mission in Hong Kong has developed a Canadian alumni network, or the mission in Beijing has developed a Canadian alumni network in that case of Chinese students, demonstrates the quality of experience they have when they return to China. Frankly, the linkages they build between Canada and China is very impressive.

In terms of the capabilities of international students that choose to stay, they acquire Canadian skills and credentials. They also bring family, resources and new opportunities for Canadians. Given that we're an aging society and country, this is an opportunity for us to attract some of the best and brightest young people in the world to Canada.

If I can leave an Atlantic Canadian image with you, we'd like Canada universities to be the Pier 21 of the 21st century.

Senator Ngo: Are they able to compete with Canadian graduates from the domestic workforce?

Mr. Davidson: Yes, absolutely they can.

The Chair: We've had two very different presentations today, but both extremely helpful to finish off our trade analysis. We've heard a lot about supply chains and global supply chains. It's a growing, more difficult area. Dr. Blanchard, your analysis and research is extremely helpful for our report. I hope that some of your comments today will be seen by you in a positive light in our report.

Mr. Davidson, as usual, you're a great advocate for students and education in Canada, and today was no exception in your presentation.

I assure you we will continue to study the trade areas, and I'm afraid we may be asking both of our witnesses to come back on more specific agreements as we work toward the possibility of those pieces of legislation making it to this committee.

Honourable senators, we are now going to continue receiving testimony on the topic of bilateral, regional and multilateral trade agreements, prospects for Canada.

In September of this year, Deloitte published a report entitled, *The future belongs to the bold Canada needs more courage*.

Representatives of Deloitte are here before us. Your report was extremely timely in our study of trade, and before we concluded our study, the steering committee thought it was extremely important to have you before us to make your input.

Under our general topic, we have been studying the concepts of trade, including bilaterally, regionally and multilaterally, with the view of understanding the agreements to this point, the environment we're in, the business community, anything that helps us understand the issue of trade with Canada. So your report is timely.

Le fait que les missions de Hong Kong et de Beijing aient créé un réseau d'anciens étudiants au Canada démontre la qualité de leur expérience lorsqu'ils retournent en Chine. Les liens qu'ils créent entre le Canada et la Chine sont très impressionnants.

En ce qui a trait aux capacités des étudiants internationaux qui choisissent de rester ici, ils acquièrent des compétences et des titres canadiens. Ils amènent aussi la famille, les ressources et de nouvelles possibilités pour les Canadiens. Puisque notre société et notre pays sont vieillissants, c'est une occasion pour nous d'attirer les meilleurs au Canada.

Pour reprendre une image du Canada atlantique, nous aimerions que les universités soient le Quai 21 du XXI^e siècle.

Le sénateur Ngo : Est-ce qu'ils sont capables de faire concurrence aux diplômés canadiens?

M. Davidson : Oui, tout à fait.

La présidente : Nous avons entendu deux exposés très différents aujourd'hui, mais qui seront très utiles aux fins de notre analyse sur le commerce. Nous avons beaucoup entendu parler des chaînes d'approvisionnement. C'est un domaine en croissance, plus difficile. Madame Blanchard, votre analyse et votre recherche nous seront très utiles pour notre rapport. J'espère que vos commentaires y seront reflétés de façon positive.

Monsieur Davidson, comme d'habitude, vous êtes un grand défenseur des étudiants et de l'éducation canadienne; votre exposé d'aujourd'hui n'y fait pas exception.

Je vous assure que nous poursuivrons notre étude du commerce, et je crains que nous devions demander à nos deux témoins de revenir nous parler de sujets plus précis lorsque le comité sera chargé d'étudier ces mesures législatives.

Honorables sénateurs, nous allons maintenant entendre d'autres témoignages sur les accords commerciaux bilatéraux, régionaux et multilatéraux, et les perspectives pour le Canada.

En septembre dernier, Deloitte a publié un rapport intitulé *L'avenir appartient aux plus audacieux — Le Canada a besoin de plus de courage*.

Nous recevons les représentants de Deloitte. La publication de votre rapport arrive au bon moment, puisque nous étudions le commerce. Le comité directeur a jugé qu'il était très important de vous entendre avant que nous terminions notre étude.

Sous ce thème général, nous avons étudié les concepts du commerce, notamment le commerce bilatéral, régional et multilatéral, en vue de comprendre les accords, l'environnement et le milieu des affaires. Nous avons tenu compte de tout ce qui pouvait nous aider à comprendre la question du commerce au Canada. Votre rapport est donc opportuniste.

Before the committee today is Mr. Michel Brazeau, Consulting National Public Sector Leader. That's quite a title. We also have Mr. Duncan Sinclair, Vice Chair Deloitte Canada, Consulting. Both of you, I understand, will share the presentation. Who shall start?

Duncan Sinclair, Vice Chair Deloitte Canada, Consulting, Deloitte: Thanks to all the members of the committee for the opportunity to come and talk to you about our latest piece of leadership.

To premise the report, let me begin by saying that the last six years Deloitte, as the largest professional services firm in the country, has been studying various issues of the Canadian economy and we have pugged out reports which we have hoped would help to engage more dialogue and conversation between Canadian businesses, governments and academia about how we can move the Canadian economy forward. We've looked at issues related to productivity, preparedness for technology-driven disruption, and throughout all of our studies, we have encouraged Canadians to take on the challenges needed in those environments to help move our economy forward. In each instance, we do believe that while there are many bright lights of excellence within Canada, there are many opportunities for many other parts of Canadian business and organizations to move themselves forward.

Throughout all those years of study, there was one element that we believed we were missing, some sort of central core theme behind all of our work that we needed to continue to look for, and that's what motivated this most recent study that we did on the topic of courage in business.

I'd like to preface this by saying there are many great examples of courage amongst Canadians. There are many courageous people who serve us not only in the public sector but also in our military, police and many parts of our day-to-day society. This report is talking about how we, as Canadians, engage and think about the leadership of the organizations and enterprises within our country and our thoughts on ways that we can do that better.

In terms of the format and the actual outline of our study and the way we approached and studied it, Michel, would you like to make comments on that?

Michel Brazeau, Consulting National Public Sector Leader, Deloitte: At a high level, I'll jump into the results because I think it's the meat of the outcome.

We did a survey of 1,200 different enterprises — and I use the term “enterprises” because it was a combination of public sector and private sector and, in the private sector, publicly traded and privately held organizations, and the survey was to try to search out what are those courageous organizations.

What found that only 11 per cent of the organizations that responded actually met the criteria that we had set out for courage. It's not a pass/fail. It's not 11 per cent pass. It's 11 per cent met all of the criteria we had for truly

Nous recevons aujourd'hui Michel Brazeau, leader national du secteur public en matière de consultation. C'est tout un titre. Nous recevons aussi le vice-président de Deloitte Canada en matière de consultation, Duncan Sinclair. Selon ce que je comprends, vous vous partagerez l'exposé. Qui veut commencer?

Duncan Sinclair, vice-président, Deloitte Canada, Consultation, Deloitte : Je remercie tous les membres du comité de nous donner l'occasion de vous parler de notre dernier rapport.

J'aimerais tout d'abord dire qu'au cours des six dernières années, Deloitte — le plus grand cabinet de services professionnels au pays — a étudié les divers enjeux de l'économie canadienne et que nous avons préparé des rapports dans le but d'accroître le dialogue entre les entreprises canadiennes, les gouvernements et les universitaires sur les façons de faire avancer l'économie canadienne. Nous avons étudié les enjeux associés à la productivité et à la préparation aux perturbations émanant de la technologie, et dans toutes nos études, nous avons encouragé les Canadiens à relever les défis connexes pour faire avancer l'économie. Dans tous les cas, malgré l'excellence qui règne au pays, nous croyons qu'il y a place à l'amélioration dans bon nombre de secteurs et d'organisations de l'économie canadienne.

Tout au long de ces années d'études, nous avions le sentiment qu'il manquait quelque chose, qu'il fallait trouver une sorte de thème central pour tous nos travaux, et c'est ce qui nous a poussés à réaliser notre plus récente étude, sur le courage en affaires.

J'aimerais d'abord dire qu'il y a de nombreux grands exemples de courage au Canada; beaucoup de personnes courageuses qui sont à notre service non seulement dans le secteur public, mais aussi dans les domaines militaire et policier, et au quotidien dans de nombreux segments de la société. Notre rapport parle de la façon dont nous, les Canadiens, percevons le leadership des organisations et des entreprises du pays, et présente nos idées sur les façons de l'améliorer.

Michel, je vais vous laisser parler du format et de la présentation de l'étude, et de notre méthode de travail.

Michel Brazeau, leader national du secteur public, Consultation, Deloitte : Je vais tout de suite vous parler des résultats, parce que je crois que c'est la substance de notre étude.

Nous avons sondé 1 200 entreprises différentes. J'utilise le terme « entreprises » pour parler du secteur public et du secteur privé, qu'il s'agisse des sociétés cotées en bourse ou des sociétés privées. Le sondage visait à trouver ces organisations courageuses.

Or, nous avons réalisé que seulement 11 p. 100 des organisations participantes répondaient aux critères de courage que nous avons établis. Ce n'est pas une question de réussite ou d'échec. Je ne dis pas que 11 p. 100 des entreprises ont passé le

courageous organizations. Thirty per cent were at the cusp of meeting that definition, but they weren't necessarily meeting all the criteria across the five different factors that we had established in terms of meeting the criteria.

There were some interesting factors or interesting results. Why do we care about courageous organizations? Of the organizations that were courageous, 69 per cent saw revenue go up versus 46 per cent for the organizations that were, for lack of a better term, fearful, which I think is what we use in our report. Seventeen per cent saw head count increase, which is an indicator of growth, versus 4 per cent against the target population that was fearful; 67 per cent demonstrated increased investment in R&D versus 23 per cent for the other segment, the fearful segment; and 49 per cent of the organizations introduced significantly new products and services in the marketplace in the previous five years versus 26 per cent.

So courage, to us, is an indication of a factor that definitely is something to look at and say: How do I take that 30 per cent that doesn't meet the criteria that we've defined, but they're close, so there's a lot of potential? There's a lot of data that we didn't dig into in terms of the different segmentations among private sector, public sector, privately held and publicly traded. In general, organizations that were privately held organizations tended to do better in terms of the courage factor. Public sector institutions did not fare so well. And NGOs actually fared extremely well. Some of the data, to be honest, will lead us down a path of additional studies in terms of how we take this forward, because it's led us to ask more questions than we have answers to.

Mr. Sinclair: When we think about the conversation that we want leaders of organizations and enterprises to have within their own organization with one another across this country, we do talk about the five different dimensions of what we believe organizations can do to be more courageous in their behaviour.

We framed them around the construct of doing what's right, and what we mean by that is having the courage to say: What is it that I need to do to drive my business or organization forward for the long term, recognizing that there may be some short-term challenges in doing so, but ultimately what is going to allow for the sort of greatest long-term success of this enterprise? We believe it's important to take calculated risks. We're not suggesting that people should be outrageous, by any means. We think people need to think about the risks in front of them and have good rigorous analysis behind their decisions. But to be courageous is to recognize that despite that uncertainty and trepidation, when you're looking to do what's right for the long term, then you have the courage and action to do so. That requires a need to be provocative and to challenge the

test, mais que 11 p. 100 des entreprises répondaient à tous les critères que nous avons établis pour désigner les organisations courageuses. Parmi les entreprises sondées, 30 p. 100 correspondaient presque à cette définition, mais ne répondaient pas à tous les critères en fonction des cinq facteurs que nous avons établis.

Nous avons trouvé des facteurs et des résultats intéressants. Pourquoi nous intéressons-nous aux organisations courageuses? Parmi les organisations courageuses, 69 p. 100 ont connu une hausse de revenus, tandis que 46 p. 100 des organisations craintives — à défaut d'un terme plus approprié, et c'est celui que nous utilisons dans notre rapport — ont connu une telle hausse. Parmi les entreprises courageuses, 17 p. 100 ont connu une augmentation de l'effectif, tandis que ce taux était de 4 p. 100 parmi les organisations craintives; 67 p. 100 des organisations courageuses avaient fait des investissements accrus dans la recherche et le développement, tandis que ce taux était de 23 p. 100 parmi les organisations craintives. De plus, 49 p. 100 des organisations courageuses avaient présenté de nouveaux produits et services sur le marché au cours des cinq dernières années, comparativement à 26 p. 100 pour les organisations craintives.

Il faut donc se demander comment aider ces 30 p. 100 qui ne répondent pas aux critères que nous avons établis, mais qui y sont presque et qui ont beaucoup de potentiel. Nous n'avons pas décortiqué les données en fonction des divers segments du secteur privé et du secteur public. De façon générale, les organisations privées semblaient plus courageuses. Les institutions publiques ne s'en sortent pas aussi bien. Les ONG s'en sont très bien tirées. Pour être honnête, certaines des données recueillies nous mèneront vers d'autres études parce qu'elles ont donné lieu à plus de questions que de réponses.

M. Sinclair : Nous voulons voir un échange entre les dirigeants des diverses organisations et entreprises du pays sur ce qu'ils peuvent faire pour être plus courageux.

Nous avons articulé le tout autour du principe selon lequel il faut faire ce qui est juste, c'est-à-dire avoir le courage de dire : « Que dois-je faire pour favoriser le progrès de mon entreprise ou de mon organisation, en tenant compte du fait que des défis pourraient se dresser sur ma route à court terme, afin d'assurer sa réussite à long terme? » Nous considérons qu'il importe de prendre des risques calculés. Loin de nous l'idée de dire que les gens devraient faire des extravagances. Nous pensons toutefois qu'ils doivent examiner les risques auxquels ils s'exposent et appuyer leurs décisions sur une analyse rigoureuse. Le courage consiste à admettre qu'en dépit de l'incertitude et de l'appréhension, quand on cherche à déterminer ce qu'il convient de faire à long terme, on a le courage d'agir. Il faut pour cela être provocateur, remettre en question le statu quo fondamental et ce

fundamental status quo of who you are, what it is that your organization is best at, what it is that your enterprise can do that is the best in the world and in class and to focus your energy and resources on being able to do that.

There were two other enablers of those behaviours that we found through the course of our research that we included in our report. One of them was, from a leadership point of view, we believe this does start with yourself. It is an issue of how leaders in the organization create a culture that believes that there is an opportunity for the organization to go forward and a certain boldness that people are prepared to reward. There is a need to what we refer to as “uniting to include,” to break away from the groupthink of a narrow group of people involved, to open up the opportunities across your organization for people to share ideas, bring new perspectives and challenge the ways in which the organization is operating in order to find a longer term and more successful path.

Again, Madam Chair, we appreciate the opportunity of being here today and to give you an outline of our report. We're more than pleased to take your questions.

The Chair: Perhaps just for the clarification of senators, you were looking at entities within Canada.

Mr. Sinclair: Yes, we were.

The Chair: And you were doing it because of the fact that they need to change internally, and that means internally to Canada, or to be more prepared to see advantages overseas.

Mr. Sinclair: Certainly, in the work that we've done over the last six years, in a number of the research reports we've done, we believe very much in the importance of Canadian business taking an international perspective. We believe that the results of our research over that period of time have shown that industries that have engaged globally, faced global competition in the domestic market and competed against organizations around the world have built much stronger and more vibrant businesses over time because of that. It's caused them to be more innovative, invest more in R&D and look at best practices of what they can do with their people. We certainly believe that courageous organizations that are Canadian-based are those that would go out and challenge and do the best in all markets, be they within Canada or be they abroad.

The Chair: In that vein, the focus, you said, included non-governmental, some public sector and others. Something that we've heard from other testimony is that larger companies are looking more globally and understand their competition better. But it's been difficult for small and medium companies to stop whatever they're doing because they start out small and get a little bigger and a little bigger. They have more difficulty understanding that they need to take stock, change, and that the reward may come a little later, if I can put it in simplistic terms,

que l'on est, savoir ce que son organisation fait le mieux dans le monde et dans sa catégorie, et cibler son énergie et ses ressources afin de réussir.

Nous avons, au cours de notre recherche, découvert deux autres facteurs habilitants dont nous parlons dans notre rapport. Il faut notamment, du point de vue de la direction, commencer par soi-même. Les dirigeants de l'organisation doivent établir une culture fondée sur la croyance selon laquelle l'organisation a l'occasion d'aller de l'avant et de faire preuve d'une certaine audace que les gens sont prêts à récompenser. Il y a un besoin de ce que nous appelons « unir pour inclure », de ne plus limiter la réflexion à un groupe restreint, mais d'offrir à tous les employés l'occasion d'échanger des idées, de faire part de nouveaux points de vue et de remettre en question les pratiques de l'organisation afin de trouver une meilleure façon de faire à long terme.

Madame la présidente, nous vous remercions une fois de plus de nous avoir donné l'occasion de témoigner aujourd'hui afin de vous donner un aperçu de notre rapport. Nous répondrons à vos questions avec le plus grand plaisir.

La présidente : J'aimerais que tout soit clair pour les sénateurs. Votre recherche portait sur les entités canadiennes.

M. Sinclair : Oui.

La présidente : Et vous vous êtes intéressés à ces entités parce qu'elles doivent changer à l'interne, c'est-à-dire changer au Canada ou être davantage disposées à voir les avantages qui se présentent à l'étranger.

M. Sinclair : Il est certain que dans les travaux que nous avons réalisés au cours des six dernières années et dans un certain nombre de rapports de recherche que nous avons rédigés, nous considérons certainement qu'il importe que les entreprises canadiennes adoptent un point de vue international. Nous pensons que les résultats des recherches que nous avons menées au cours de cette période montrent que les industries qui font affaire à l'étranger et qui affrontent la concurrence internationale sur la scène nationale et mondiale ont, au fil du temps, édifié des entreprises bien plus fortes et bien plus dynamiques. Elles sont plus novatrices, investissent davantage dans la R-D et s'intéressent aux pratiques exemplaires afin de tirer un meilleur parti de leurs employés. Nous sommes convaincus que les organisations courageuses au Canada sont celles qui osent remettre les choses en question et faire de leur mieux sur tous les marchés, que ce soit au pays ou à l'étranger.

La présidente : Toujours dans la même veine, vous avez indiqué que vous avez étudié des organisations non gouvernementales, des organismes publics et d'autres entités. Selon ce que certains témoins nous ont affirmé, les entreprises de grande taille sont davantage portées vers les marchés internationaux et comprennent mieux leurs concurrents. Les petites et moyennes entreprises éprouvent toutefois des difficultés à modifier leurs pratiques, car elles commencent modestement et croissent petit à petit. Il leur est donc plus difficile de comprendre qu'elles

than that. We've been looking at what governments have been doing as levers for small- and medium-sized enterprises. Did you touch on that in any way?

Mr. Sinclair: Certainly, across the 1,200 leaders that were part of our analysis, they represented organizations in small and medium enterprise and in the larger company segment. As Michel has said, we don't, in this report, differentiate between some of those sectors in the overall results that we have produced. We have done other reports, which we've presented to government in the past, that have spoken more to those issues, the most recent one being one called *Blueprint for Growth* that we presented back in the summer. I would agree with you that finding ways to help small and medium-sized enterprise, which represent such a large part of our economy, to understand the many mechanisms and opportunities that already exist within that ecosystem, by way of opportunities with organizations like EDC and others, is certainly helpful to them in seeing the opportunity for a much more vibrant market beyond our own borders.

Mr. Brazeau: Part of why we did this study around courage was that, in a lot of our studies, we refer always to the risk aversion of our Canadian culture. We actually have an index where we say that Canada ranks 47.4; the U.S. ranks 57.7. How do I differentiate or explain the delta, the difference between this risk aversion, that we have as Canadians? In part, what we're trying to get with this study is that, instead of talking about risk aversion, let's talk about it in terms of courage. It's not necessarily, "Why do we have so many small and medium organizations?" When we did our previous studies, some of what we found was that it was difficult to encourage folks to export. Yet, the data showed very strongly that exporting companies had higher productivity. They had higher growth. They had lower risk. They had a lower rate of exit if they were post-IPO. The data is out there in terms of trying to motivate the small and medium enterprises to become the larger organizations. Part of this study is to find that missing element of what is driving this risk aversion. Can we define it differently than just saying we're risk-averse? That was part of the conversation to try to drive this definition of courage. And, in defining, how do we shift that level of courage?

Senator Poirier: You mentioned in your presentation, if I understood right, that 11 per cent had met all of the criteria that you had put in place. Can you explain to me how you determined which characteristics make a business courageous?

Mr. Sinclair: We did do a fair amount of primary and secondary research around the topic of courage in business as we began to study and look at the issues that we saw in the previous five years of our research. Based on that, we came up with this composite of five sets of behaviours that we believed

doivent faire un bilan et changer, pour en être récompensées plus tard, si je puis m'exprimer en termes simples. Nous avons étudié ce que les gouvernements font pour aider les petites et moyennes entreprises. Vous êtes-vous penchés de quelconque façon sur cette question?

M. Sinclair : Les 1 200 dirigeants qui ont participé à notre analyse représentaient certainement des entreprises de toutes tailles. Comme Michel l'a indiqué, nous ne faisons pas de distinction entre les secteurs dans les résultats globaux présentés dans ce rapport. D'autres rapports, que nous avons préparés et présentés au gouvernement par le passé, traitent davantage de ces questions, dont le plus récent, intitulé *Blueprint for Growth*, a été présenté cet été. Je conviendrais avec vous qu'il faut trouver des moyens d'aider les petites et moyennes entreprises, qui constituent une part considérable de notre économie, à comprendre le grand nombre de mécanismes et de possibilités déjà présents dans l'écosystème, comme les occasions qu'offrent EDC et d'autres organisations, afin de leur permettre de prendre conscience qu'elles ont l'occasion de bénéficier d'un marché bien plus dynamique à l'étranger.

M. Brazeau : Si nous avons réalisé cette étude sur le courage, c'est en partie parce que nous faisons toujours référence à l'aversion au risque de la culture canadienne dans nos études. En fait, nous avons un indice où nous accordons une note de 47,4 au Canada et de 57,7 aux États-Unis. Comment expliquer l'écart, la différence au chapitre de l'aversion au risque qui touche les Canadiens? Dans cette étude, nous tentons en partie d'expliquer qu'il faut parler de courage au lieu d'aversion au risque. Il ne faut pas nécessairement se demander pourquoi il y a tant de petites et moyennes entreprises. Lorsque nous avons effectué nos études précédentes, nous avons constaté qu'il est difficile d'encourager les entrepreneurs à exporter. Les données montrent pourtant que les entreprises exportatrices sont plus productives, jouissent d'une meilleure croissance et courent un risque moins élevé. Leur taux de sortie est inférieur si elles ont déjà lancé leur premier appel public à l'épargne. Les données sont là pour tenter d'encourager les petites et moyennes entreprises à prendre de l'expansion. Cette étude vise notamment à découvrir l'élément manquant expliquant l'aversion au risque. Pouvons-nous décrire la situation autrement qu'en disant que nous sommes réfractaires au risque? Cela faisait partie des discussions visant à établir la définition de courage. Et si on définit ce qu'est le courage, il faut déterminer comment on peut l'accroître.

La sénatrice Poirier : Dans votre exposé, vous avez indiqué, si je vous ai bien compris, que 11 p. 100 des entreprises avaient satisfait à tous vos critères. Pouvez-vous m'expliquer comment vous avez déterminé les caractéristiques qui font qu'une entreprise est courageuse?

M. Sinclair : Nous avons réalisé considérablement de recherches primaires et secondaires sur le courage des entreprises lorsque nous avons entamé notre étude et nous sommes penchés sur les problèmes décelés au cours des recherches des cinq années précédentes. Nous nous sommes fondés sur ces

were supportable in terms of our definition of courage. We felt that, while there were different studies in the past that explored different elements of it, this sort of integration of these behaviours could then be demonstrated by the results of our surveys as strong and vibrant and successful businesses. These were the things that we saw them doing, and we believed that the nature of these behaviours was what we saw as a line to the kinds of behaviours that were described in past research on what courage was in business. That's how we came to our definition.

Senator Poirier: Was that 11 per cent a surprise for you? Were you expecting something different?

Mr. Sinclair: There are different ways of thinking about what that 11 per cent says. You could look at from one perspective and say that, in sort of a normal distribution, you have people at the very top, people at the bottom and people in the middle. How do you move them? Insofar as there's a relatively smaller number at the top, I think that's sort of some inevitability of looking at a set of data. Certainly, from our perspective, we tend to focus more on the next 30 per cent that we saw, as Michel said, as being very much on the cusp of doing some of these very well, and we believe that, by some continued focus and effort in some areas that might be missing, whether it was in the level of risk taking, in the capacity to be more disruptive of their own business model in their industry, there would be a lot of opportunity for improvement in the way the business actually performed and behaved over time, based on the performance of that 11 per cent that we saw. So we tend to think more about it in that context.

Mr. Brazeau: I think the bigger surprise was probably the number of organizations that said they were courageous because part of how the survey was done was "Are you courageous," before you then take the participants through the questions, and 44 per cent of the folks who participated deemed themselves to be courageous, while only 11 per cent actually met the criteria. For us, that's an interesting data point because it speaks to the perception of organizations and what they deem to be courageous versus the criteria and the benchmark that we establish. The benchmark, if you want, or the definition of courageous, is really so that we are, in fact, competitive at that global level. When you're looking at the different criteria, it's not how I'm doing against the person across the street from me, but it's defining what we need to be courageous across the five themes to be competitive on a global basis.

Senator Poirier: How are we comparing with other countries?

Mr. Sinclair: This particular study we did was focused on Canadian business. This is what we wanted to look at, so we have not gone yet. Michel made the point that there will be ongoing,

renseignements pour dresser une liste de cinq comportements qui, croyions-nous, appuyaient notre définition de courage. Si les études antérieures exploraient divers éléments du courage, nous pensions qu'en intégrant ainsi ces comportements, nous prouverions, grâce aux résultats de notre étude, que ces pratiques constituaient la marque des entreprises solides et dynamiques qui connaissent le succès. Nous avons observé ces comportements chez elles, et nous avons jugé qu'ils correspondaient aux genres de comportements mis en exergue dans les recherches antérieures sur ce qui constitue le courage chez les entreprises. C'est ainsi que nous en sommes arrivés à notre définition.

La sénatrice Poirier : Ce pourcentage vous a-t-il étonné? Vous attendiez-vous à un résultat différent?

M. Sinclair : On peut interpréter ce pourcentage de diverses façons. On peut le faire en se disant que normalement, il y a des gens en haut, en bas et au milieu de l'échelle. Mais comment modifier leur classement? Pour ce qui est du fait que le pourcentage d'entreprises en haut de l'échelle est relativement faible, je pense que ce genre de résultat est en quelque sorte inévitable lorsqu'on examine un ensemble de données. Pour notre part, nous tendons certainement à porter davantage attention aux 30 p. 100 suivants qui, comme Michel l'a souligné, sont tout à fait sur la bonne voie et qui, selon nous, en accordant une attention constante à certains domaines peut-être lacunaires et en déployant des efforts continus pour corriger la situation, qu'il s'agisse du niveau de prise de risque ou de la capacité de révolutionner davantage leur modèle d'affaire dans leur industrie, auraient bien des occasions d'améliorer leur rendement et leurs comportements au fil du temps, si l'on se fie au rendement des 11 p. 100 que nous avons étudiés. Nous tendons donc à voir les choses dans ce contexte.

M. Brazeau : Je pense que ce qui nous a le plus étonnés, c'est le nombre d'organisations qui se sont dites courageuses. En effet, nous leur demandions de dire si elles étaient courageuses avant de répondre aux questions, et 44 p. 100 d'entre elles ont déclaré qu'elles l'étaient, alors qu'à peine 11 p. 100 ont réellement satisfait aux critères. Nous considérons cette donnée intéressante, car elle témoigne de la perception des organisations et de la différence entre leur définition de courage et les critères et les repères que nous avons établis. Le repère, si l'on veut, ou la définition de courage, c'est le fait d'être concurrentiel à l'échelle internationale. Les divers critères ne concernent pas le rendement d'une organisation par rapport à une entreprise voisine, mais correspondent à ce qu'il faut faire pour être courageux sur les cinq plans afin d'être concurrentiels sur la scène mondiale.

La sénatrice Poirier : Comment nous comparons-nous aux autres pays?

M. Sinclair : Cette étude portait sur les entreprises canadiennes. C'était là notre objectif; nous n'avons donc pas encore examiné les entreprises étrangères. Michel a fait remarquer

continuing research to try to benchmark this criteria against other countries. This is sort of our first report that was really focused on how we as Canadians are behaving.

Senator Ataullahjan: In your report, you say that corporate Canada is a terrible place, full of risk-averse leaders. This is not the first time we're hearing about it because, ever since we started this study looking at trade, we keep hearing the word "risk-averse" for Canadian companies. As to all of the trade agreements that we are signing, is anyone taking advantage of those new international opportunities? Is there a role for the federal government to encourage these companies to be more courageous?

Mr. Brazeau: The answer is yes, there's a role for all three parties. Again, three concepts: One, there are a lot of programs in place. We were doing a presentation to another government organization, and we were talking about disruption of technology that disrupts the marketplace. We were talking about robotics and robotics being available now. The entry point to actually own robotics in your business is quite low. For \$20,000, I can buy a robotics capability to my manufacturing that I couldn't buy before. I equated it to, in 2000, you could buy a plasma for \$20,000. For the cost to the early adopters of home high-fidelity technology, you could buy a robot for your organization, but why are enterprises not buying robotics? Why, if there are these programs available, are we not adopting that technology? Why are we not adopting these opportunities? What we're trying to get to is to the behaviour that's stopping us from doing this.

There is a role for public sector, for government institutions. There is a role for academia, and there is a role for the private sector. All three drive the culture we have in our country. All three drive a culture of risk aversion. So I always say that there are two ways to look at the public sector and look at government institutions. One is: What are the policies that we can set that drive the behaviours of others that we're looking for? The other one is: What are the behaviours of our governments that can drive the cultural change that we're looking for in our marketplace?

Part of our study says that the change in courage starts with you. The message there was very clear because it's with all of us. So it's all three segments. Part of it is that, if we have a public sector, if we have governments that are quite courageous, less risk-averse in a managed, thoughtful way, and if we set that tempo, then are we shifting the culture in the marketplace? If we have academia that takes a different approach to risk management, does that drive the cultural shift that we need to have in our marketplace?

In all the programs in the world, what we're finding is, I think, that there are changes we can make to the programs to drive investments. If you look at some of our previous reports, we talk

que nous poursuivrons les recherches pour tenter d'appliquer ces critères dans d'autres pays. Il s'agit en quelque sorte de notre premier rapport portant vraiment sur le comportement des entreprises canadiennes.

La sénatrice Ataullahjan : Dans votre rapport, vous dressez un portrait sévère du milieu des affaires canadien et déplorez le grand nombre de dirigeants réfractaires au risque. Ce n'est pas la première fois que nous entendons de tels propos, puisque depuis que nous avons entrepris notre étude sur le commerce, nous continuons d'entendre parler de l'aversion des entreprises canadiennes à l'égard du risque. Avec tous les accords commerciaux que nous signons, est-ce que quelqu'un tire parti des nouveaux débouchés internationaux? Le gouvernement fédéral peut-il jouer un rôle afin d'encourager les entreprises à être plus courageuses?

M. Brazeau : La réponse est oui. Les trois parties peuvent jouer un rôle. Ici encore, il y a trois concepts. Tout d'abord, il existe de nombreux programmes. Lorsque nous avons fait un exposé devant un autre organisme gouvernemental, nous avons parlé des perturbations que la technologie provoque sur le marché. Nous avons abordé la question de la robotique qui existe maintenant. L'acquisition d'équipement robotique pour son entreprise est en fait assez facile. Pour 20 000 \$, on peut doter son usine d'une capacité robotique autrefois inabordable. En 2000, on pouvait acheter une télévision au plasma pour ce prix. On peut acheter un robot pour son entreprise au prix qu'ont payé les acheteurs précoces pour acquérir une technologie domestique de haute-fidélité; pourquoi les entreprises n'en achètent-elles donc pas? Pourquoi, si des programmes existent, n'adoptent-elles pas cette technologie? Pourquoi ne profitent-elles pas de ces occasions? Nous cherchons à savoir quel comportement les en empêche.

Le secteur privé et les institutions gouvernementales, le milieu universitaire et le secteur privé ont un rôle à jouer à cet égard, car ils contribuent tous à l'établissement de la culture dans notre pays, y compris la culture d'aversion au risque. Je dis toujours qu'on peut examiner le secteur public et les institutions gouvernementales sous deux angles. Il faut d'abord se demander quelles politiques on peut adopter pour encourager chez les autres les comportements recherchés, puis déterminer quels sont les comportements des gouvernements qui favorisent le changement de culture que nous souhaitons sur le marché canadien.

Notre étude indique notamment que le courage commence par soi-même. Ici, le message était limpide, car c'est à la portée de tous. Les trois segments ont un rôle à jouer. Si les gouvernements se montrent courageux et moins réfractaires au risque dans le cadre d'une approche gérée et réfléchie afin de lancer le mouvement, réussissent-ils à changer la culture sur le marché? Si le milieu universitaire adopte une approche différente sur le plan de la gestion du risque, favorise-t-il le changement de culture qui s'impose sur le marché?

Dans tous les programmes du monde, nous constatons qu'il est possible d'apporter des changements pour stimuler l'investissement. Dans nos rapports précédents, nous avons

to the availability of capital in our marketplace, and there are different things we could do, but this one is a little bit about cultural change, so it's leadership by example.

We're saying, "It starts with you." We repeat that in every one of our presentations, because everybody is looking for someone else. What can we do to make other people courageous? Part of our message is, we own it. When we deliver the messages, we say Deloitte owns it and that's why we're doing this study. We are on the path to where we need to be, which is why we're doing some of these things.

Mr. Sinclair: We are very clear in all of our public conversation. We assess ourselves into the evolving category. We acknowledge that we as a business have more to do as well, and that is why we say we view this as trying to have a conversation with other leaders of organizations and enterprises in our country about how all of us, collectively, do this better. We're certainly a part of it.

Senator Cordy: I have just a few points for clarification. Did you deal with businesses and organizations?

Mr. Sinclair: Yes.

Senator Cordy: You spoke about the private sector and NGO's doing relatively well, but government did not do so well. What did you look at in government?

Mr. Sinclair: Again, this whole study was based on looking at leaders of different organizations and enterprises in the country. It was based on interviews and analysis for 1,200 people, and of that 1,200 people, some were senior officials in government, others were leaders of privately owned businesses, some were leaders of publicly-held companies and some were leading not-for-profit organizations.

There was a mix within the 1,200. While we didn't do a lot of, as Michel said, breakdown by industry subtexts or regional comparators as this first piece of analysis, there was some high-level data that we did extract about the relative level of courage of leaders in privately owned business versus publicly listed companies. As Michel observed, there was a difference that we would find there.

We would also find that of all of the different categories of leaders we looked at, the greatest amount of courage was found by people in not-for-profit organizations. Again, we find that interesting in the sense that there may be something about people who have a calling to work in that space also have a calling to be, perhaps, more courageous and accomplished in the long-term purpose of what that NPO is.

Senator Cordy: How large were the organizations? Were they small or medium, or did they run the gamut?

traité de la disponibilité du capital sur notre marché. Nous pourrions prendre diverses mesures, mais c'est un peu un changement de culture qu'il faut apporter ici. Il faut donc mener par l'exemple.

Nous disons qu'il faut « commencer par vous-même ». Nous le répétons à chacun de nos exposés, car tout le monde se fie aux autres pour agir. Que pouvons-nous faire pour rendre les gens courageux? Selon nous, nous avons une part de responsabilité. Quand nous transmettons nos messages, nous disons que Deloitte prend sur lui d'agir et que c'est pour cette raison qu'il réalise cette étude. Nous cheminons vers notre objectif; voilà pourquoi nous faisons certains de ces travaux.

M. Sinclair : Nous sommes très clairs lors de nos déclarations publiques. Nous jugeons que nous faisons partie de la catégorie des organisations qui évoluent. Nous admettons qu'à titre d'entreprise, nous devons faire davantage nous aussi, et c'est pourquoi nous disons que nous considérons cette initiative comme une tentative de discuter avec les autres dirigeants d'organisation et d'entreprise de la manière dont nous pouvons tous, collectivement, faire mieux à cet égard. Nous faisons certainement partie du mouvement.

La sénatrice Cordy : J'aimerais clarifier quelques points. Avez-vous étudié des entreprises et des organisations?

M. Sinclair : Oui.

La sénatrice Cordy : Vous avez indiqué que le secteur privé et les ONG s'en tirent assez bien, mais qu'on ne peut en dire autant du gouvernement. Qu'avez-vous examiné au gouvernement?

M. Sinclair : Une fois de plus, toute cette étude visait à sonder les dirigeants de diverses organisations et entreprises du pays. Elle se fonde sur des entrevues et des analyses réalisées auprès de 1 200 personnes, dont des hauts fonctionnaires et des chefs d'entreprise privée, de société publique et d'organisation sans but lucratif.

Les personnes interrogées venaient de divers horizons. Comme Michel l'a précisé, même si nous n'avons pas effectué de ventilation entre les industries ou de comparaison régionale dans cette première analyse, nous avons extrait des données de haut niveau afin d'établir une comparaison entre le degré de courage des chefs d'entreprise privée et celui des dirigeants de société cotée en bourse. Michel a fait observer que nous avons décelé des différences.

Dans toutes les catégories de dirigeants que nous avons étudiées, c'est parmi les gens des organisations sans but lucratif que nous avons découvert le plus grand courage. Nous trouvons intéressant que les gens qui se sentent appelés à travailler dans ce secteur tendent peut-être à être aussi plus courageux et plus investis dans la mission à long terme des OSBL.

La sénatrice Cordy : Quelle était la taille des organisations? Vous êtes-vous intéressés aux petites et moyennes entreprises ou aux organisations de toutes tailles?

Mr. Sinclair: Across the 1,200 people, that represented businesses of scale to businesses that were relatively young, emerging businesses and were on a very fast growth path. That was all part of the data set that we had to look at.

Mr. Brazeau: Coast to coast, large to small.

Senator Cordy: I'm still not quite sure about what you said about governments having not done so well. Were those government businesses, government organizations or government agencies? Could you give me some specifics?

Mr. Brazeau: Actually, the organizations that were surveyed are blind from a data standpoint, and we went through a third party. I think we're talking about public sector institutions. So again, it was a range of public sectors institutions.

As I like to say, what's the public sector? It's not privately held or privately owned, and it's not publicly traded. So, the rest is public sector organizations.

Senator Cordy: I'm gathering the point of this is to make businesses become more courageous and find the balance between risk-averse, risk management and being willing to take risks to improve your product and to make new product. How do you message that? Because if I was told I had to be more courageous, I would think they were telling me not to manage my risk as much as I would like to in my business.

Mr. Sinclair: The way that we're trying to take this information out is to engage with people. As Michel has observed, we're engaging with people in the private sector, in publicly accountable organizations, we want to have conversations with other senior leaders, and we're trying to sit down and talk about the results of our work. We're trying to bring charity to the message we have, and to your point, we're not asking people to be outrageous. We're saying that in the way you think about, assess and evaluate choices and opportunities for your organization that you think about the long-term opportunity in front of you versus the short-term risks you take, and to think about how you can truly operate at the best of what your organization can be. Think about what disruptions are coming at you and how you, as a leader, can bring other leaders in your organization or your industry together to think about ways to be on the winning side of what disruption will be, as opposed to suffering under the consequence of it.

That's the nature of the conversations, again, as Michel has said, across the country and with leaders of different organizations that we're trying to have.

Senator Cordy: Will you have a follow-up in two or three or five years to say whether your messaging has worked, and if this project has been successful?

M. Sinclair : Les 1 200 dirigeants venaient tant de grandes sociétés que d'entreprises émergentes relativement jeunes connaissant une croissance rapide. Tout cela faisait partie de l'ensemble de données que nous avons examiné.

M. Brazeau : C'était donc des entreprises de toutes les régions du pays et de toutes les tailles.

La sénatrice Cordy : Je ne suis toujours pas sûre de comprendre vos observations négatives sur le gouvernement. Avez-vous étudié des entreprises, des organisations ou des organismes du gouvernement? Pourriez-vous nous donner des détails?

M. Brazeau : En fait, ces organisations ont été sondées à l'aveugle, et nous avons utilisé les services d'une tierce partie. Je pense qu'il s'agit d'institutions du secteur public. Donc encore une fois, il y avait tout un éventail d'institutions du secteur public.

Comme je le dis souvent, qu'est-ce que le secteur public? Ce sont des organisations non privées, qui ne sont pas de propriété privée, qui ne sont pas cotées en bourse. Les organisations qui restent sont des organisations du secteur public.

La sénatrice Cordy : Je comprends que le but de l'exercice, c'est de rendre les entreprises plus courageuses et de trouver un juste équilibre entre l'aversion du risque, la gestion du risque et la volonté de prendre des risques pour améliorer ses produits et en créer de nouveaux. Comment véhiculez-vous ce message? Parce que si on me disait que je dois être plus courageuse, j'en comprendrais qu'on me dit de ne pas gérer mes risques autant que je le voudrais pour mon entreprise.

M. Sinclair : Nous essayons d'entrer en contact avec les gens pour faire circuler l'information. Comme Michel l'a fait observer, nous sensibilisons des gens du secteur privé et d'organisations qui ont des comptes à rendre à la population. Nous voulons avoir des conversations avec les autres grands dirigeants et nous essayons de parler des résultats de notre travail. Nous essayons également de transmettre le message aux organismes de bienfaisance, et pour réagir à ce que vous avez dit, nous ne demandons à personne d'être extravagant. Nous invitons simplement les dirigeants, dans leur façon d'évaluer les choix et les occasions qui se présentent à leur organisation, à réfléchir aux possibilités à long terme par rapport aux risques à court terme, ainsi qu'à la meilleure façon dont ils peuvent vraiment offrir le meilleur de leur organisation. Nous les invitons à réfléchir aux perturbations futures et à la façon dont ils peuvent, comme dirigeants, amener les autres dirigeants de leur organisation ou de leur secteur à réfléchir ensemble aux façons de tirer le meilleur parti de ces perturbations, plutôt que de souffrir des conséquences.

C'est la nature de nos conversations, et comme Michel l'a dit, nous tissons des liens partout au pays avec les dirigeants des diverses organisations que nous tentons de sensibiliser.

La sénatrice Cordy : Ferez-vous un suivi dans deux, trois ou cinq ans pour déterminer si votre message a porté fruit, si ce projet a réussi?

Mr. Sinclair: I think when you think about where we're positioning ourselves in this conversation, our country, as we all know, is turning 150 on July 1, 2017. We have a broader research program that we call Canada at 175, and what we're trying to do now is talk about where we believe our country will go over the next 25 years. What will that country look like at that time, and what are the choices that we have to make as leaders within the country, whether it's in businesses or other organizations and enterprises, in order to create the kind of future that we want to see for the generation coming behind us?

In order to do that, most certainly, in this and other work that we've got coming along, we'll continue to try to advance that conversation and talk about what things we believe, as leaders in Canada, we need, collectively, to do to create that better future.

Mr. Brazeau: I think it is important. It is not just private sector, it is public sector as well, because courage manifests itself in different ways.

We were in province X having a conversation about disruption and the speaker before us had a conversation about how it was very important for their innovation centre to be better than province Y's. We said, "That's the wrong conversation," because if we're going to be successful in Canada 175, it's not province X's innovation centre being better than province Y's. It's the Canadian innovation centres being better than the Israeli, Chinese and global innovation centres. We're not having the right conversations.

To us that's partly courage, because we're focused on competing against each other versus forcing the right conversation, which is how to compete against the global marketplace. At times we're making suboptimal decisions in terms of how to invest because we want to please a lot of people. It's the Canadian way, versus courage saying I'm going to maybe place fewer bets, and larger. So it's the question of courage manifesting itself. That's why we talk about managing risks differently. One strategy for managing risk is just to give a little bit to everybody and you make everybody happy. No one is upset.

The other says, "I'm going to do a portfolio approach but I'm going to invest and strategically decide that there are some places I'm not going to play," either geographically or by industry segment. There is a whole bunch of different ways to slice up our country, but that is a form of courage in terms of just thinking differently, strategically, about where we want to take our country in terms of how we work with the private sector and academia.

Senator Ngo: I would like to follow up on the questions from my colleague. Why are these Canadian businesses more reluctant to take risks than businesses in other countries? Do you think this

M. Sinclair : Je pense que quand on se demande comment se positionner dans cette conversation, il faut se rappeler que notre pays, comme nous le savons tous, célébrera son 150^e anniversaire le 1^{er} juillet 2017. Nous avons un programme de recherche général intitulé « Le Canada à 175 ans », par lequel nous discutons de la situation que nous entrevoyons pour notre pays dans 25 ans. De quoi aura l'air le pays à ce moment-là, quelles sont les questions que nous devons nous poser et les choix que nous devons faire à titre de leaders nationaux, dans le monde des affaires comme dans les autres types d'organisations et d'entreprises, pour créer le genre d'avenir que nous souhaitons pour la génération qui nous suit?

Pour ce faire, comme pour d'autres projets que nous caressons, nous essayerons vraiment de stimuler la conversation sur ce que nous croyons devoir faire, collectivement, à titre de leaders au Canada, pour créer cet avenir meilleur.

M. Brazeau : Je pense que c'est important. Ce n'est pas le propre du secteur privé, cela concerne aussi le secteur public, parce que le courage se manifeste de différentes façons.

Nous avons une conversation dans une province sur les perturbations, et le président de l'assemblée soulignait à quel point il était important que leur centre d'innovation surpasse celui de telle autre province. Nous lui avons rétorqué qu'il se trompait de cible, parce que si nous voulons réussir dans le Canada de 175 ans, il ne faut pas que le centre d'innovation de telle province surpasse celui de telle autre province. Il faut que les centres d'innovation canadiens surpassent les centres d'innovation israéliens, chinois et mondiaux. Nous n'avons pas le bon angle d'approche.

Selon nous, cela tient en partie au courage, parce que nous nous employons à rivaliser les uns contre les autres plutôt que d'avoir la bonne conversation, qui consisterait à nous demander comment rivaliser contre le marché mondial. Nous prenons parfois des décisions d'investissement tout sauf optimales, parce que nous voulons faire plaisir à beaucoup de monde. C'est la façon de faire canadienne, alors que le courage serait plutôt de décider de miser plus sur moins de choses. Voilà ce qu'est l'audace. C'est pourquoi nous parlons de gérer les risques différemment. Une stratégie de gestion du risque consiste à donner un petit peu à tout le monde, pour que tout le monde soit content. Personne n'est fâché.

L'alternative est de dire : « Je vais investir par portefeuille, mais je prendrai la décision stratégique de ne pas investir à certains endroits », soit géographiquement ou dans certains segments de l'industrie. Il y a toutes sortes de façons de découper le pays, mais il faut avoir le courage de voir différemment, de façon stratégique, l'orientation que nous voulons donner à notre pays, les collaborations que nous voulons avoir avec le secteur privé et les universités.

Le sénateur Ngo : J'aimerais poursuivre dans la foulée des questions de ma collègue. Pourquoi les entreprises canadiennes hésitent-elles plus à prendre des risques que les entreprises

lack of courage holds Canada business back from expanding internationally? What are the implications for Canada's international trade performance?

Mr. Brazeau: It's funny, Duncan and I were having this conversation this afternoon, about what defines success in Canada versus what defines success in the U.S. We both have spent a lot of time in the U.S., and it's a story about — it's not meant to be factual — but what the Canadian dream is. "I own a house, a cottage, I have two cars and I paid for my kid's university. I'm in heaven." What is the American dream?

I own a 300-foot yacht, I own homes in four countries and I have a global company. It's just our scale of what we aspire to — and these are generalizations — are different and they permeate our culture. We see it in some of the programs we have put forward. We are very focused on small and medium enterprises, but a lot of our small and medium enterprises are looking to grow to the size that some can buy it so you can be comfortable with your house, your cottage, your two cars and your university versus I'm going to create a global organization.

The programs we have are there to support small and medium enterprises, which are very valuable, but do we want to encourage massive global enterprises in Canada? Do our programs and policies support that vision, or do we stop when a company gets to a certain size?

There are a whole lot of messages we send. Some of it is cultural and some is through our policies that make that why are we less risk averse or why are we less likely to export? What is it that makes the American program more aggressive? We focus a lot on the U.S., but there are a lot of other countries that have done very creative things.

I like focusing on Israel, where in academia, government and private enterprise at times when you're in a setting you don't know who you're talking to because they're morphed together in some of the strategies they have in terms of building their private sector. It's hard to recognize a public sector, private sector or academic in the room because of some of the initiatives they've done together.

There is no shame in driving growth in our marketplace. There's no shame for the public service to have a massive role. There's a book written called *The Entrepreneurial State*. If you haven't read it, it's on my top five recommendations. It's by a professor out of the U.K., and she talks to the history of some of the states that have called themselves private sector, there is no role for public sector, and when you read the stories of some of their great successes and go back to where the investments were made and by whom and who played what role, it's quite an interesting read.

d'autres pays? Estimez-vous que ce manque de courage empêche les entreprises canadiennes de prendre de l'expansion à l'échelle internationale? Quelles en sont les incidences sur la performance commerciale internationale du Canada?

M. Brazeau : C'est drôle, Duncan et moi parlions justement cet après-midi de ce qui définit le succès au Canada par rapport à ce qui définit le succès aux États-Unis. Nous avons tous les deux passé beaucoup de temps aux États-Unis, et cela semble beaucoup dépendre du rêve canadien. C'est une opinion. « J'ai une maison, un chalet, deux voitures et j'ai payé l'université de mon enfant. Je suis comblé. » Quel est le rêve américain?

« Je possède un yacht de 300 pieds, j'ai des résidences dans quatre pays et je possède une entreprise internationale. » C'est l'ampleur de nos aspirations qui est différente et qui transpire dans notre culture, mais ce sont là des généralisations. Nous le voyons dans les programmes que nous mettons de l'avant. Nous mettons beaucoup l'accent sur les petites et moyennes entreprises, mais beaucoup de propriétaires de petites ou moyennes entreprises souhaitent surtout que leur entreprise atteigne la taille nécessaire pour être achetée, puis vivre confortablement avec une maison, un chalet, deux voitures et ce qu'il faut pour payer l'université, plutôt que de créer une organisation internationale.

Les programmes que nous mettons en place visent à appuyer les petites et moyennes entreprises, qui ont beaucoup de valeur, mais voulons-nous favoriser la création de grandes entreprises internationales au Canada? Nos programmes et nos politiques vont-ils en ce sens ou nous arrêtons-nous quand une entreprise atteint une certaine taille?

Nous envoyons toutes sortes de messages. Certains sont culturels, d'autres passent par nos politiques, et c'est ce qui explique pourquoi nous avons moins peur du risque ou pourquoi nous sommes moins susceptibles d'exporter nos produits. Qu'est-ce qui rend le programme américain plus percutant? Nous mettons beaucoup l'accent sur les États-Unis, mais il y a beaucoup d'autres pays qui font preuve d'une grande créativité.

J'aime prendre l'exemple d'Israël, où les universités, le gouvernement et les entreprises privées sont tellement interreliés dans certaines de leurs stratégies pour bâtir leur secteur privé qu'il arrive qu'on ne sache plus vraiment qui est l'interlocuteur. Il est difficile de faire la distinction entre le secteur public, le secteur privé et l'université tellement certaines initiatives sont menées en symbiose.

Il n'y a aucune honte à être un moteur de croissance sur le marché. Il n'y a aucune honte à ce qu'un service public joue un rôle prépondérant. Il y a un livre intitulé *The Entrepreneurial State*. Si vous ne l'avez pas lu, il fait partie des cinq principaux ouvrages que je recommande. Il a été écrit par une professeure britannique, qui raconte l'histoire d'États qui se réclament eux-mêmes du secteur privé, où le secteur public ne joue aucun rôle, et quand on lit l'histoire de ces grandes réussites, qu'on regarde les investissements qui ont été faits, par qui et qui a joué quel rôle, c'est une lecture assez intéressante.

Senator Eaton: Your last little bit is fascinating.

Listening to Mr. Davidson earlier about Canadian universities and how they don't have the resources and they don't do this and they don't do that, it made me think of all the American universities and how much money they raise privately to do a lot of the things they do, and never once did it cross his lips to perhaps mention some of the bigger Canadian universities.

Did you just finish a \$2-billion fundraising? Maybe they should raise some money if this is important to them. It's interesting. Has Canadian business relied too much on government to do things for them?

I look at our cultural institutions, too, which the larger ones are very much supported by the government in many cases and don't often have the knowledge or the background to go out and raise money for the things they want to do; only the larger ones have and only because they're desperate.

Should we do some more tax incentives? Should government step back? What has crippled us over a number of years?

Mr. Sinclair: You raise a number of very interesting points in your question. I'll try to parse a few of them out and between my colleague and I we hopefully can speak to that.

I think there are some really great examples in Canadian post-secondary institutions of people who are trying to look at the issues you just talked about. I look at the example of the Lazaridis Institute at Wilfrid Laurier University that's spending a lot of time looking at the question of how a start-up business that has created product market fit and has now actually got a small, vibrant business scale itself within Canada.

Senator Eaton: Mr. Lazaridis put in his own money, which he made.

Mr. Sinclair: Well, he did, and I also believe the Government of Ontario partnered with him as well on that.

Senator Eaton: It was a private initiative.

Mr. Sinclair: I would certainly acknowledge that but I would say to Michel's point about when you're in Israel and you see how people come together, I think it is a notion of people coming together to try to create something collaboratively in that ecosystem that is important.

I would also say that it's important for people to look at even before post-secondary, what is the nature of the education that our young people have, and I look at the example of my stepson who lives in British Columbia and is in a high school program where there is a lot of experiential education that's going on that focuses on helping him to think about entrepreneurship from the time he has been in grade 9 and going forward.

La sénatrice Eaton : Cette dernière partie est fascinante.

J'écoutais M. Davidson nous parler un peu plus tôt des universités canadiennes et nous dire qu'elles n'ont pas assez de ressources, qu'elles ne font pas ceci et cela, et je me suis mise à penser à toutes les universités américaines, à tout l'argent qu'elles amassent de sources privées pour faire tout ce qu'elles font, et jamais il n'a osé mentionner certaines des plus grandes universités canadiennes.

Ne venez-vous pas de terminer une campagne de financement de 2 milliards de dollars? Peut-être devraient-elles faire des levées de fonds si c'est important pour elles. C'est intéressant. Les entreprises canadiennes se fient-elles trop au gouvernement pour faire des choses à leur place?

Je regarde aussi nos institutions culturelles. Les plus grandes reçoivent beaucoup d'aide du gouvernement, et n'ont souvent pas les connaissances et l'expérience nécessaires pour trouver l'argent dont elles auraient besoin pour faire ce qu'elles veulent; seules les plus grandes le font, et seulement parce qu'elles sont désespérées.

Devrions-nous offrir plus d'incitatifs fiscaux? Le gouvernement devrait-il se retirer un peu? Qu'est-ce qui nous paralyse ainsi depuis quelque temps?

M. Sinclair : Vous soulevez un certain nombre de points très intéressants. Je vais essayer d'en décortiquer quelques-uns et peut-être réussirai-je à vous répondre avec mon collègue.

Je pense qu'il y a d'excellents exemples de personnes au sein des institutions postsecondaires canadiennes qui se penchent sur le genre de problème que vous soulevez. Prenons l'Institut Lazaridis, à l'Université Wilfrid Laurier, qui consacre beaucoup de temps à étudier comment une petite entreprise en démarrage a réussi à créer une concordance entre un produit et le marché de manière à créer une petite économie très dynamique en soi au Canada.

La sénatrice Eaton : M. Lazaridis y a investi son propre argent, qu'il a lui-même gagné.

M. Sinclair : C'est vrai, et je crois qu'il a également un partenariat avec le gouvernement de l'Ontario.

La sénatrice Eaton : C'était une initiative privée.

M. Sinclair : Je le reconnais absolument, mais pour reprendre l'exemple de Michel, qui parlait d'Israël, où toutes les parties unissent leurs forces, je pense qu'il faut nous rassembler pour essayer de créer quelque chose en collaboration dans cet écosystème.

Je pense qu'il serait également important de nous pencher sur l'éducation, et pas seulement au niveau postsecondaire. Quelle est la nature de l'éducation qu'on offre à nos jeunes? Je prends l'exemple de mon beau-fils, qui vit en Colombie-Britannique et est inscrit à un programme secondaire qui offre beaucoup d'enseignements par l'expérience et qui l'aide à réfléchir à l'entrepreneuriat de sa neuvième année.

When I think about the kind of university experience he's going to expect to have, it's very different from the one I expected to have when I went through a wonderful school system where I sat in a class at a desk and for 12 years someone at the chalkboard provided me with information, and I learned it and I absorbed it and I wrote exams. Then I went to a university and sat in a room with 500 people, I did the same and then I went into corporate life.

I look today at young people who are in very different learning environments, who have very different opportunities to not only think about ideas and to have time and resources around them to try to build projects and trade companies and think about ways of contributing in different ways from what I did at their age.

All these things are powerful and have impact. On Michel's point about how we see the education system and the public sector more broadly and business, they have to work together. It isn't up to business to wait for someone to help them. For people who are entrepreneurial and want to go out and do things, there are ways. And again to Michel's point, we need to ask ourselves whether there are incentives that we create that have consequences that are unintended.

And on the earlier point about the idea that we have wonderful tax incentives for young companies and small companies to grow, if you continue with a high growth rate why wouldn't we continue to give incentives to be here and build a much larger and more vibrant company rather than say at a relatively small size "now it's up to you." As Canadians, these are some of the difficult questions we need to ask ourselves.

Mr. Brazeau: I think part of the challenge is we as a people are risk averse therefore our political system is risk averse. There's no benefit for folks taking risk. It really becomes a supply chain of risk aversion.

The previous speaker was talking to supply chain. It kind of builds on itself. Whereas we look at some other countries that are prepared to make more strategic bets. It's not necessarily more money, less money, it's "what do I do with the money?" There is one organization my friend is working for trying to help them in Canada called iBIONICS, and they were funded initially by Australia. The Australian government pumped in \$50 million to create this interesting nanotechnology iBIONICS, which is interesting. They've come to Canada because we have photonic side, the wireless side, and they are a solution they're trying to pilot in Canada to actually give back eyesight. When he walked

Quand je pense à l'expérience qu'il s'attendra à vivre à l'université, elle est très différente de celle que je m'attendais à vivre quand je suis passé par notre merveilleux système scolaire. J'ai passé 12 ans de ma vie assis dans une salle de classe à écouter quelqu'un me donner de l'information devant le tableau, de l'information que j'ai apprise, que j'ai absorbée. J'ai passé des examens. Je suis ensuite allé à l'université, où j'étais assis dans une grande salle avec 500 personnes, à faire la même chose, avant de faire mon entrée dans le monde des affaires.

Je regarde les jeunes d'aujourd'hui, ils évoluent dans des milieux d'apprentissage très différents, ils se voient offrir des possibilités très différentes. Ils peuvent réfléchir à des idées et ont le temps et les ressources nécessaires pour essayer de bâtir des projets et des entreprises; on les amène à réfléchir à la façon dont ils peuvent contribuer à la société d'une façon très différente de ce que j'ai vécu à leur âge.

Ce sont toutes des choses très puissantes qui ont un effet. Pour revenir aux propos de Michel sur notre perception du système d'éducation et du secteur public en général, des affaires, il faut travailler ensemble. Les entrepreneurs ne devraient pas attendre que quelqu'un vienne les aider. Il y a des moyens à la portée de ceux qui ont le sens de l'entreprise et qui veulent réaliser des choses. Encore une fois, comme le disait Michel, nous devons nous demander si nous créons des incitatifs qui ont des conséquences involontaires.

Pour revenir à l'idée selon laquelle nous avons de fantastiques incitatifs fiscaux à la croissance pour les jeunes et les petites entreprises, si ces entreprises maintiennent une forte croissance, pourquoi ne continuerions-nous pas à leur accorder des incitatifs pour créer une entreprise encore plus grande et plus dynamique plutôt que de dire aux dirigeants, quand l'entreprise est encore relativement petite : « Désormais, il n'en tient qu'à vous. » Voilà le genre de questions difficiles que nous, Canadiens, devons nous poser.

M. Brazeau : Je pense qu'une partie de la difficulté tient au fait que nous formons une société qui n'aime pas le risque, ce qui fait que notre système politique a lui aussi une aversion au risque. Les gens n'ont aucun avantage à prendre des risques. Cela devient une véritable chaîne d'approvisionnement de l'aversion au risque.

Le témoin précédent parlait justement de chaîne d'approvisionnement. Une chaîne se construit, pour ainsi dire. Il y a des pays qui sont prêts à faire des paris plus stratégiques. Il ne s'agit pas nécessairement d'investir plus ou moins d'argent, il s'agit de se demander quoi faire avec l'argent. Mon ami travaille avec une organisation qu'il essaie d'aider à percer au Canada, une entreprise du nom d'iBIONICS, qui a été fondée par l'Australie. Le gouvernement australien a injecté 50 millions de dollars dans la création de cette nanotechnologie intéressante nommée iBIONICS, qui a bien du potentiel. Les Australiens ciblent le Canada en raison de ses compétences en technologie photonique

me through it I thought it was fascinating. It was a microchip in the eye. For those of us who are my age and used to watch *The Six Million Dollar Man* and *The Bionic Woman* it's like this is no longer movie.

This is a classic case. They've come to Canada because we have something and now they're asking us to help them. The Australian government has said they will continue to help and we're working through the Canadian system. The Australian government invested in a Canadian entity before Canada did. Why? Because there are a lot of programs they can apply for, but it's about lining up and being one of the people who is applying for limited funds and then we're going to give you a slice of something because it's very difficult for the programs to say they're going to place a bet. If we in Canada, with this joint technology, were to create a new business, which is we are going to bring sight. That's fantastic. But it's the question you asked: What's the role of government? And some other countries are saying they want to play a more active role.

Senator Eaton: You both have spent a lot of time in the U.S. Do they have a huge role in business or not?

Mr. Brazeau: If you read *The Entrepreneurial State*, I believe it starts by explaining the great success of Apple. Everybody says Apple is an innovator, it's a creator and they have changed the way we think of technology. If you break down the iPhone, you have the screen. The research that was done to create the technology of the screen was paid for by government.

The chips were paid by government. The casings were paid by government, most of it through military and academia for purposes of either military or advancements of specialty programs, as they say. But it's quite interesting because the U.S. prides itself on, the private sector is the private sector.

Senator Eaton: So Steve Jobs took those various bits in a garage and put them together.

Mr. Brazeau: Yes. There are different roles in the supply chain of success. Governments play different roles in different states, and they play it in different ways; some creative ways, some more blatant ways, but it's quite an interesting journey to see all the different countries and the actual role of the state in the success of the private sector.

The Chair: Thank you for responding to us and coming. I had hoped by having you here you might have given us some answers about why we're risk-averse. I think I have more questions now than I had before.

et sans fil, une solution dont l'organisation fait l'essai au Canada pour redonner la vue à des personnes. Il m'a présenté le projet, que j'ai trouvé fascinant. C'est une micropuce insérée dans l'œil. Pour les personnes de mon âge et qui ont regardé *L'homme de six millions* et *La femme bionique*, ce n'est plus du cinéma.

C'est un grand classique. Des étrangers viennent au Canada parce que nous avons quelque chose dont ils ont besoin et ils nous demandent de les aider. Le gouvernement australien s'est dit disposé à continuer d'aider l'organisation, et nous l'accompagnons dans le système canadien. Le gouvernement australien a investi dans une entité canadienne avant le Canada lui-même. Pourquoi? Parce qu'il y a beaucoup de programmes dans le cadre desquels on peut soumettre une demande, mais il faut faire la queue, faire partie de tous ceux et celles qui présentent une demande pour obtenir des fonds limités, puis on vous accordera une petite partie de la cagnotte parce qu'il est très difficile pour les administrateurs d'un programme de décider de miser sur une chose en particulier. Si le Canada voulait créer une nouvelle entreprise avec cette technologie conjointe, qui consiste à redonner la vue, ce serait fantastique. La question qui se pose, c'est quel est le rôle du gouvernement? Il y a d'autres pays qui affirment vouloir jouer un rôle plus actif.

La sénatrice Eaton : Vous avez tous les deux passé beaucoup de temps aux États-Unis. L'État y joue-t-il un très grand rôle dans le monde des affaires ou non?

M. Brazeau : Si vous lisez *The Entrepreneurial State*, je crois qu'il commence par expliquer l'énorme succès d'Apple. Tout le monde dit d'Apple qu'elle est une société novatrice, qu'elle est une créatrice et qu'elle a changé notre façon de voir la technologie. Si l'on prend le iPhone, il y a l'écran. Les recherches qui ont mené à la création de la technologie de l'écran se sont faites aux frais du gouvernement.

Les puces ont été payées par le gouvernement. Les boîtiers ont été payés par le gouvernement, pour la plus grande partie par l'armée et les universités, à des fins militaires ou pour l'avancement de programmes spécialisés, selon leurs dires. Quoi qu'il en soit, c'est très intéressant parce que les États-Unis s'enorgueillissent du fait que le secteur privé, c'est le secteur privé.

La sénatrice Eaton : Donc Steve Jobs aurait pris ces diverses pièces dans un garage pour les assembler.

M. Brazeau : Oui. Il y a différentes fonctions dans la chaîne d'approvisionnement qui garantissent le succès. Les gouvernements jouent des rôles différents d'un État à l'autre et les jouent de manière différente; parfois avec beaucoup de créativité, parfois de façon beaucoup plus flagrante, mais c'est assez intéressant de voir comment les différents pays interviennent et quel est le rôle de l'État dans les succès du secteur privé.

La présidente : Je vous remercie d'avoir répondu à notre invitation et à nos questions. J'espérais, en vous invitant ici, que vous nous fourniriez des réponses à la question de savoir pourquoi nous avons une telle aversion du risque. Je crains toutefois d'avoir encore plus de questions qu'avant.

You have successfully tied it together, that there's something about our culture and how we view non-governmental, not-for-profit, or whatever you want to call it, business and government. It's really a question of the role of all of those for us to be successful as a society and competitive in the new world structures.

What we're left with is that each one of those sectors has come to this point differently, I know the not-for-profit very much. It was risk because it was cause-oriented. They could experiment, but slowly they were drawn into accountability and safety. The standards had to be the same as governmental. At one point you said if the charities are doing this as volunteers, it's okay if they fail once in a while. Then we said no, if they are providing a service they have to meet a certain standard.

Business was the same way: They could go off and do things.

You have given us a lot of thought about our culture and what the balancing act is between all of the varying players in Canada. I'm not sure we're closer to an answer, but we certainly have more questions now. We look forward to your next report and hopefully some of these insights will be helpful in trying to increase the areas that we are now studying in the trade policies. We may rephrase some of what we were thinking. We appreciate being part of the dialogue with you. It's extremely helpful.

Thank you, gentlemen, for coming before us.

(The committee adjourned.)

OTTAWA, Thursday, October 20, 2016

The Standing Senate Committee on Foreign Affairs and International Trade met this day at 10:33 a.m. to study foreign relations and international trade generally (topic: bilateral, regional and multilateral trade agreements: prospects for Canada).

Senator A. Raynell Andreychuk (*Chair*) in the chair.

[*English*]

The Chair: We are meeting today under the committee's purview to examine such issues as may arise from time to time relating to foreign relations and international trade generally. Under this mandate, the committee will hear from a witness on the topic of bilateral, regional and multilateral trade agreements: prospects for Canada.

Vous avez réussi à faire le lien entre les divers éléments, il y a quelque chose dans notre culture et notre façon de voir les organismes non gouvernementaux, les organismes à but non lucratif, quel que soit le nom qu'on leur donne, les entreprises et le gouvernement. Notre succès comme société et notre aptitude à être concurrentiels dans les nouvelles structures mondiales dépendent vraiment du rôle de tous ces acteurs.

Nous retenons de la discussion que chacun des secteurs voit les choses sous un angle différent. Je connais très bien le secteur des organismes à but non lucratif. Le risque vient du fait qu'ils se concentrent sur une cause en particulier. Ils peuvent expérimenter certaines choses, mais sont graduellement amenés à rendre des comptes et à assurer la sécurité. Ils doivent respecter les mêmes normes que le gouvernement. À un certain moment, on se disait que comme les organismes de bienfaisance se fondent sur le travail de bénévoles, il est compréhensible qu'ils échouent de temps en temps. Puis nous avons dit non, s'ils offrent un service, ils doivent respecter une certaine norme.

C'est la même chose pour les entreprises : elles peuvent essayer des choses.

Vous nous avez donné amplement de matière à réflexion sur notre culture et l'équilibre entre tous les acteurs au Canada. Je ne suis pas certaine que nous nous soyons rapprochés d'une réponse, mais nous avons sûrement encore plus de questions qu'avant. Nous avons bien hâte de lire votre prochain rapport, et j'espère que vos lumières nous aideront à creuser davantage les questions qui nous intéressent dans les politiques commerciales. Nous pourrions reformuler certaines de nos positions. Nous apprécions ce dialogue avec vous. C'est extrêmement utile.

Je vous remercie, messieurs, d'avoir comparu devant nous.

(La séance est levée.)

OTTAWA, le jeudi 20 octobre 2016

Le Comité sénatorial permanent des affaires étrangères et du commerce international se réunit aujourd'hui, à 10 h 33, dans le cadre de son étude sur les relations étrangères et le commerce international en général (sujet : accords commerciaux bilatéraux, régionaux et multilatéraux : perspectives pour le Canada).

La sénatrice A. Raynell Andreychuk (*présidente*) occupe le fauteuil.

[*Traduction*]

La présidente : Nous nous réunissons aujourd'hui dans le cadre du mandat du comité d'examiner les enjeux soulevés de temps à autre à l'égard des relations étrangères et du commerce international en général. À cette fin, le comité accueille aujourd'hui un témoin qui abordera la question des accords commerciaux bilatéraux, régionaux et multilatéraux ainsi que des perspectives pour le Canada à ce chapitre.

Our witness, Mr. Ari Van Assche, is the Department Chair and Associate Professor of the Department of International Business, HEC Montréal. His research focuses on the organization of global value chains and the implications for trade policies. He authored *Global Value Chains and the Rise of the Supply Chain Mindset*, published by the Institute for Research on Political Economy.

Thank you for accepting our invitation and appearing before us. We are particularly interested in global value chains, as this was the issue that was coming up most often as a new issue — not that it's not been around, but it's new in everyone's thinking — and also the impact of how we collect data and whether we have a good handle on how goods and parts flow into and out of Canada, including services. You're well placed to give us some advice and opinions, particularly from the research you've done.

We would welcome your opening remarks, and then we will go to questions and answers. Welcome to the committee.

Ari Van Assche, Department Chair and Associate Professor, Department of International Business, HEC Montréal: Thank you very much for your invitation and kind remarks. It's a real pleasure to be here and to talk about my own research but also the work I've been doing with Stephen Tapp and Bob Wolfe on a book called *Redesigning Canadian Trade Policies for New Global Realities*. You've already had here many speakers who have contributed to the book, and I'm happy to be able to give my own views on global value chains and trade policy.

To understand the importance of global value chains, it's useful to revisit the traditional way we've been looking at trade. For decades, our thinking on trade has been based on the notion that the production processes are concentrated within the geographical boundaries of a country, something which I call the national production paradigm. A Canadian export product or service was considered entirely made in Canada; a product or service imported from China was considered made in China.

This national production paradigm has helped shape the main tenets of our thinking about trade policy. The traditional argument is that policy-makers should fight for heightened foreign market access since increased export opportunities for our firms are believed to strengthen Canadian production and employment. At the same time, policy-makers should impose certain import restrictions, since imports are believed to threaten our firms and jobs. In trade negotiations it is argued that policy-makers should only be willing to reduce import restrictions if they get increased foreign market access in return.

Notre témoin, M. Ari Van Assche, est professeur agrégé et directeur du Département d'affaires internationales, HEC Montréal. Son travail de recherche est axé sur l'organisation des chaînes de valeur mondiales et son incidence sur les politiques commerciales. Il est l'auteur de *Global Value Chains and the Rise of the Supply Chain Mindset*, publié par l'Institut de recherche en politiques publiques.

Merci d'avoir accepté notre invitation à comparaître devant le comité. Nous nous intéressons particulièrement aux chaînes de valeur mondiales, car c'est la question qui était mentionnée le plus souvent en tant que nouvel enjeu — elles ne sont pas nouvelles en soi, mais on les envisage différemment ces temps-ci —, ainsi qu'à l'impact de la façon dont nous recueillons les données et au fait que nous comprenions bien comment les marchandises et les pièces — y compris les services — entrent au Canada et en sortent. Vous êtes bien placé pour nous donner des conseils et des opinions, en particulier vu les études que vous avez menées.

Nous écouterons avec plaisir votre déclaration préliminaire, puis nous passerons aux questions. Bienvenue parmi nous.

Ari Van Assche, directeur du département et professeur agrégé, Département d'affaires internationales, HEC Montréal : Je vous remercie beaucoup de votre invitation et de vos bons mots. C'est un grand plaisir d'être ici et de parler de mes travaux de recherche ainsi que de ceux que mènent Stephen Tapp et Bob Wolfe à l'égard d'un livre qui s'intitule *Redesigning Canadian Trade Policies for New Global Realities*. Vous avez déjà accueilli de nombreux témoins qui ont contribué à cette publication, et je suis heureux de pouvoir vous faire part de mes opinions touchant les chaînes de valeur mondiales et les politiques commerciales.

Pour comprendre toute l'importance des chaînes de valeur mondiales, il est utile de revoir notre conception classique du commerce. Pendant des décennies, notre conception du commerce a reposé sur l'idée selon laquelle les processus de production sont concentrés à l'intérieur des frontières géographiques d'un pays : c'est ce que j'appelle le paradigme de la production nationale. Un produit ou un service exporté par le Canada est considéré comme ayant été produit entièrement au Canada; un produit ou un service importé de la Chine est considéré comme ayant été produit en Chine.

Ce paradigme de la production nationale a aidé à façonner les principes fondamentaux sur lesquels repose notre conception de la politique commerciale. L'argument classique est que les artisans des politiques devraient lutter pour un accès accru aux marchés étrangers, car on croit que l'accroissement des possibilités d'exportation qui s'offrent à nos entreprises va renforcer la production et l'emploi au Canada. Parallèlement, on estime que les artisans des politiques devraient imposer certaines restrictions sur l'importation, du fait que celle-ci menacerait nos entreprises et nos emplois. Dans le cadre de négociations commerciales, on fait valoir que les décideurs ne devraient accepter de réduire les restrictions applicables aux importations que s'ils obtiennent un accès accru aux marchés étrangers en retour.

The national production paradigm, however, has never been so disconnected from reality as it is today. Thanks to reductions in communication and transportation costs, our companies have long abandoned the practice of producing goods and services in a single country. Through outsourcing and offshoring, they have sliced up their supply chains and dispersed their production activities across multiple countries, leading to what are known as global value chains.

A new OECD database on Trade in Value Added, TiVA, provides information — just a glimpse — of how important global value chains are in Canada's trade. A first point it illustrates is that "Exported by Canada" does not mean made in Canada. Firms located in Canada rely heavily on imported inputs to produce their exports. For example, in 2011, which is the last year for which we have data, only three quarters of Canada's gross export value was made in Canada, whereas the other quarter was actually the value of imported inputs.

A second and related point is that Canada specializes not in entire industries but in slivers of an industry. For example, Canada is not really specialized in the aerospace industry; rather, it is specialized in certain high value-added aerospace activities such as aircraft engineering and development, and flight testing. We find evidence of these specialization slivers in the OECD database.

Once we take into account what is truly made in Canada, it is clear that our country is far more specialized in the export of services than previously thought. In 2011, services accounted for 45 per cent of Canada's export value when measured in value-added terms, which is three times higher than when measured in gross terms.

A third point it illustrates is that a large portion of our exports are ultimately consumed in a country other than where they are exported. For example, many Canadian companies export intermediate goods to the United States, where they have a value chain partner. This gets put into a final produce and this final product is then exported all over the world.

You can actually find evidence of this in the data as well. In 2011, 19 per cent of our gross export value ultimately ended up being embodied in other countries' exports. This factoid puts the discussion of our excessive dependence on the U.S. market in a slightly different light.

Finally, my own research shows that global value chains are generally good for growth. They create a positive productivity boost by improving a country's allocation of resources and providing firms access to cheaper and higher quality inputs, and

Le paradigme de la production nationale, cependant, n'a jamais été aussi déconnecté de la réalité qu'il ne l'est aujourd'hui. Grâce à la baisse des coûts de communication et de transport, nos entreprises ont depuis longtemps abandonné la pratique consistant à produire des biens et services dans un seul pays. Grâce à l'externalisation et à la délocalisation à l'étranger, elles ont fractionné leurs chaînes d'approvisionnement et dispersé leurs activités de production dans de multiples pays, ce qui a mené à ce que nous appelons les chaînes de valeur mondiales.

Une nouvelle base de données de l'OCDE sur les échanges en valeur ajoutée — ou ÉVA — procure de l'information — bien que limitée — qui fait ressortir toute l'importance des chaînes de valeur mondiales pour le commerce du Canada. Un premier point fait comprendre que l'expression « exporté par le Canada » ne signifie pas « fabriqué au Canada ». En effet, des sociétés menant leurs activités au Canada comptent énormément sur des intrants importés pour produire leurs exportations. Par exemple, en 2011, dernière année pour laquelle nous avons des données, seulement les trois quarts de la valeur brute des exportations du Canada ont été fabriqués au Canada, alors que l'autre quart correspond en fait à la valeur des intrants importés.

Un deuxième point, qui est lié au premier, est que le Canada est spécialisé non pas dans des industries complètes, mais dans des secteurs d'une industrie. Par exemple, le Canada n'est pas vraiment spécialisé dans l'industrie de l'aérospatiale; en fait, il est spécialisé à l'égard de certaines activités à valeur ajoutée élevée dans cette industrie, comme le génie aéronautique, la conception d'aéronefs et les essais en vol. Nous voyons des preuves de cette spécialisation dans la base de données de l'OCDE.

Une fois que nous prenons en compte ce qui est effectivement produit au Canada, il est manifeste que notre pays est beaucoup plus spécialisé dans l'exportation de services qu'on ne le croyait auparavant. En 2011, les services comptaient pour 45 p. 100 de la valeur des exportations du Canada lorsqu'on envisage la question sous l'angle de la valeur ajoutée, ce qui est trois fois supérieur au résultat qu'on obtient lorsqu'on s'attache à la valeur brute.

Un troisième point qui ressort de cette base de données est qu'une grande proportion de nos exportations sont consommées au final dans un pays autre que le pays importateur. Par exemple, de nombreuses sociétés canadiennes exportent des biens intermédiaires aux États-Unis, où elles ont un partenaire dans la chaîne de valeur. Ces biens sont intégrés à un produit final, et celui-ci est ensuite exporté partout dans le monde.

D'ailleurs, cela se reflète également dans les données. En 2011, 19 p. 100 de la valeur brute de nos exportations a fini par être intégrée aux exportations d'autres pays. Ce fait en apparence accessoire jette un éclairage légèrement différent sur la question de notre dépendance excessive envers le marché américain.

Enfin, ma propre recherche montre que les chaînes de valeur mondiales sont généralement favorables à la croissance. Elles stimulent la productivité en améliorant l'affectation des ressources d'un pays et en procurant aux entreprises un accès

they also provide firms the opportunity to tap into foreign knowledge pockets, which stimulates technological and knowledge spillovers from abroad.

Using the OECD TiVA data, my empirical analysis shows that countries which integrate more rapidly into global value chains tend to have faster output and employment growth.

What are the implications for trade policy? One implication that stands out from the new global value chain reality is the importance of connectedness. To retain and strengthen Canada's competitiveness, new trade policies should aim at facilitating our companies' ability to connect rapidly, safely and reliably with their foreign value chain partners so that Canadian value-added activities can be better integrated into global production networks.

In this regard, policy-makers should not only focus on greasing the wheels on the export side, but also focus on eliminating barriers on the import side. Indeed, the productivity of Canada's export sector depends critically on its ability to connect to the most competitive foreign value chain partners. In this respect, the federal government's commitment to eliminate all remaining tariffs on manufacturing inputs has been an important step in the right direction.

Second, policy-makers should focus not only on the barriers that exist at the border — for example, tariffs — but also on those beyond the border. Empirical evidence shows that the quality of the transportation infrastructure, communications networks and regulatory environment all positively affect the ability of firms to integrate into global value chains.

Finally, policy-makers should push for free trade agreements, which can be bilateral, plurilateral and multilateral, with deep integration. Regulatory cooperation, mutual recognition of standards and investment liberalization are all powerful policies that can smooth the operation of value chains across borders.

Implementing these policies will require greater policy coordination across government departments and better communication to the public of the economic benefits of global value chains, but given the important benefits that are related to a better Canadian integration into global value chains, this seems worth the effort.

Thank you very much, and I look forward to your questions.

The Chair: Thank you.

à des intrants moins coûteux et de meilleure qualité, et elles permettent aux sociétés de tirer parti de pochettes de connaissances à l'étranger, ce qui suscite des retombées technologiques et des transferts de connaissances de l'étranger.

Selon mon analyse empirique des données de l'OCDE relatives à l'ÉVA, les pays qui s'intègrent plus rapidement aux chaînes de valeur mondiales tendent à connaître une accélération de leur rendement et de la croissance de l'emploi.

Quelle est l'incidence sur les politiques commerciales? Une des incidences qui ressortent de la nouvelle réalité des chaînes de valeur mondiales est l'importance des relations. Pour maintenir et renforcer la compétitivité du Canada, les nouvelles politiques commerciales devraient chercher à accroître la capacité de nos entreprises de nouer des relations avec des partenaires étrangers et de la chaîne de valeur — de façon rapide, sûre et fiable — afin que les activités à valeur ajoutée canadiennes soient mieux intégrées aux réseaux de production mondiale.

À cet égard, les artisans des politiques devraient s'attacher non seulement à faciliter les choses du côté des exportations, mais aussi à éliminer les barrières du côté de l'importation. En effet, la productivité du secteur canadien des exportations est étroitement liée à sa capacité de nouer des relations avec les partenaires étrangers les plus concurrentiels dans la chaîne de valeur. L'engagement du gouvernement fédéral à éliminer tous les tarifs sur les intrants manufacturiers qui restent est un pas important dans la bonne direction.

Ensuite, les décideurs devraient se concentrer non seulement sur les obstacles qui existent à la frontière — par exemple, les tarifs —, mais aussi sur les obstacles au-delà de la frontière. Les données empiriques montrent que la qualité de l'infrastructure de transport, des réseaux de communication et de l'environnement réglementaire sont autant de facteurs qui influent positivement sur la capacité des entreprises de s'intégrer aux chaînes de valeur mondiales.

Enfin, les artisans des politiques devraient encourager la conclusion d'accords de libre-échange — lesquels peuvent être bilatéraux, plurilatéraux et multilatéraux — qui favorisent une intégration profonde. La coopération réglementaire, la reconnaissance mutuelle des normes et la libéralisation des investissements sont autant de mesures puissantes pouvant assouplir le fonctionnement des chaînes de valeur internationales.

La mise en œuvre de ces politiques exigera une plus grande coordination des politiques des ministères du gouvernement et une meilleure communication avec le public au sujet des avantages économiques des chaînes de valeur mondiales, mais vu l'importance des retombées d'une meilleure intégration du Canada dans les chaînes de valeur mondiales, l'effort semble justifié.

Merci beaucoup, je répondrai avec plaisir à vos questions.

La présidente : Merci.

Senator Eaton: You're obviously an expert on trade policy. Can you give us some insight into CETA or NAFTA? Let's take NAFTA, because you've certainly had a chance to examine it. How would you change NAFTA, or what would you try to incorporate into NAFTA if you had to renegotiate it? Depending on the election in the U.S., we might be in a position of having to renegotiate NAFTA.

Mr. Van Assche: I might focus a bit more on CETA, because that's more in the news right now. One thing that is very important to point out is that CETA is an example of a free trade agreement with deep integration that seems to be more in line with a new global reality, but that is very different from how we have traditionally been thinking about trade.

If you look at CETA, there is a lot of discussion on service trade liberalization, investment liberalization and protection and the acceptance of standards from other countries. These are all very much in line with what is really in the minds of companies trying to do business in multiple countries and are really helping our companies to find better partners with whom they can start adding value.

I'm indicating that, on the one hand, these are all things in line with a new global reality, but as we can see in what is going on right now — I'm of Belgian origin, so I've been following it a bit more — one of the issues with these agreements with deeper integration is that many more stakeholders need to be included in the discussion, and I think that's a good thing. This can create new problems that we haven't had in the past.

Senator Eaton: If you think back to when China wanted to make huge investments in our oil industry, we looked very carefully at some of their investments and decided that they were against our national interests. In the new way of thinking of these trade agreements, is there room for things like national interests? In other words, there are some industries that you don't want taken over by another country, such as the aerospace industry.

Mr. Van Assche: I think there's absolutely room. A free trade agreement is an agreement where there are negotiations and we try to get certain benefits from the free trade agreement. The other country has certain concerns and wants to get certain benefits as well, so what we do is try to understand what we feel is the best for our interests. That is what the negotiation is about.

There is absolutely room for national interest concerns in these free trade agreements, but we have to make sure that they are always done for the right reasons.

La sénatrice Eaton : Vous êtes manifestement un expert des politiques commerciales. Pouvez-vous nous faire part de vos observations sur l'AECG ou l'ALENA? Prenons l'ALENA, car vous avez certainement eu la possibilité de l'examiner. Comment modifieriez-vous l'ALENA, ou que tenteriez-vous d'y incorporer si vous deviez renégocier l'ALENA? Tout dépendant du résultat de l'élection aux États-Unis, nous devons peut-être renégocier cet accord.

M. Van Assche : Je m'attacherais peut-être davantage à l'AECG, car il suscite une plus grande couverture médiatique actuellement. Un aspect très important à souligner est que l'AECG est un exemple d'accord de libre-échange favorisant l'intégration profonde qui semble mieux aligné sur la nouvelle réalité mondiale, mais il s'éloigne fortement de notre conception classique du commerce.

Dans le cadre de l'AECG, il y a beaucoup de discussions au sujet de la libéralisation du commerce des services, de la libéralisation des investissements et de la protection et de l'acceptation des normes d'autres pays. Or, toutes ces considérations correspondent tout à fait aux aspects qui intéressent les entreprises voulant exercer leurs activités dans plusieurs pays, et ce sont des aspects qui aident vraiment nos sociétés à trouver de meilleurs partenaires pour commencer à ajouter de la valeur.

J'estime que, d'une part... Tous ces aspects sont compatibles avec une nouvelle réalité mondiale, mais comme nous pouvons le constater dans ce qui se passe actuellement — étant Belge, je suis la situation d'un peu plus près —, l'une des particularités de ces accords favorisant une plus grande intégration est qu'il faut faire participer beaucoup plus d'intervenants à la discussion, et je crois que c'est une bonne chose. Cela peut créer de nouveaux problèmes que nous n'avions pas dans le passé.

La sénatrice Eaton : Lorsque la Chine a voulu investir massivement dans notre industrie pétrolière, nous avons étudié très soigneusement certains de ses investissements et décidé qu'ils étaient contraires à l'intérêt national du Canada. Dans cette nouvelle conception des accords commerciaux, y a-t-il une place pour des considérations comme l'intérêt national? Autrement dit, on peut vouloir éviter qu'un autre pays s'empare d'une industrie donnée, comme l'aérospatiale.

M. Van Assche : Je crois qu'il y a une place pour cela, certainement. Un accord de libre-échange est le résultat de négociations, et nous devons tenter de retirer certains avantages de l'accord de libre-échange. L'autre pays a certaines préoccupations et veut également jouir de certains avantages, alors nous devons tenter de comprendre ce qui sert l'intérêt national. C'est là tout le but de la négociation.

Il y a certainement une place pour la prise en compte de l'intérêt national dans ces accords de libre-échange, mais nous devons nous assurer que cela se fait toujours pour les bonnes raisons.

But absolutely, we see in the CETA agreement as well that many different things have been brought in that are really trying to make sure that issues like environmental or labour regulations are upheld. There's absolutely room for these things.

Senator Eaton: Thank you.

Senator Oh: Professor, you are an expert on Asia/Pacific Rim policies. Just now, Senator Eaton mentioned the CNOOC, which acquired Nexen just three or four years ago. During that time they paid a big premium for Nexen. The shareholders made a huge profit on CNOOC's acquisition in Canada. Now, the price has dropped from \$100 down to below 50 bucks, and I understand that CNOOC has been losing a lot of money for the last two or three years. That was a good investment for our company and for the shareholders in Nexen who got out in time at the best price they ever got, when foreign investors came into their country.

So the market sort of sets its own pace on how the prices go and on investment from foreign countries. Can you comment on that?

Mr. Van Assche: I'm not sure a lot of people thought that oil prices would go down as much as they have, but it ended up being very beneficial for the shareholders.

There is a lot of concern about Chinese foreign direct investment into Canada, especially by those state-owned enterprises. There are certain instances where the concern is legitimate, but we always have to think carefully about what the goal of a certain policy is and whether or not a certain regulation is meeting that goal.

Any company that comes into Canada has a requirement to follow the rules and regulations of the land, and that includes state-owned enterprises from China as well as any other company. If we want to put in extra regulations for protection of national interest reasons, we can certainly decide to do that; we just have to make sure that by doing that we are not making it more difficult for the entire foreign direct investment in the country to take place. We have to be very careful in how we decide on what is good for the national interest of Canada.

Senator Oh: A high-profile delegation from a Chinese entrepreneurial club is currently doing a cross-country tour of Canada. Some witnesses mentioned the recent mission by Prime Minister Trudeau to China as a door opener for Canadian businesses, and the Chinese are coming more often to North America. For example, the local firm of Graphite Software received \$8 million in funding from Chinese investors in June of this year.

Do you agree that the olive branch works both ways, for trade, in all of this?

Mr. Van Assche: My personal view is that I'm very happy to see that the current administration is doing something that almost seems the opposite from our neighbour to the south or often

Mais, certainement, on peut voir également dans le texte de l'AECEG que nombre de choses différentes ont été ajoutées pour tenter de veiller à ce que des éléments comme la réglementation en matière d'environnement ou de main-d'œuvre soient respectés. Il y a certainement une place pour ces considérations.

La sénatrice Eaton : Merci.

Le sénateur Oh : Monsieur, vous êtes un expert des politiques de l'Asie et de la côte du Pacifique. La sénatrice Eaton vient tout juste de mentionner la CNOOC, qui a fait l'acquisition de Nexen il y a seulement trois ou quatre ans. À l'époque, elle a payé le gros prix : les actionnaires ont réalisé un profit énorme lors de l'acquisition de cette société canadienne par la CNOOC. Maintenant, le prix a chuté, passant de 100 \$ à moins de 50 \$, et je crois savoir que la CNOOC perd beaucoup d'argent depuis deux ou trois ans. C'était un bon investissement pour notre compagnie et pour les actionnaires de Nexen qui s'en sont sortis au meilleur prix jamais obtenu, lorsque des investisseurs étrangers sont venus au pays.

Alors, le marché dicte en quelque sorte les tendances de l'évolution des prix et de l'investissement de pays étrangers. Pourriez-vous commenter cela?

M. Van Assche : Je crois que peu de gens s'attendaient à ce que le prix du pétrole tombe aussi bas qu'il l'a fait, mais cela s'est avéré au final très avantageux pour les actionnaires.

Il y a beaucoup de préoccupations au sujet de l'investissement direct de la Chine au Canada, surtout par les sociétés d'État. Il y a eu des situations où la crainte était légitime, mais nous devons toujours prendre soin de réfléchir au but d'une politique donnée et de déterminer si un règlement donné permet d'atteindre ce but.

Toute société qui vient au Canada est tenue de se plier aux règles en vigueur au pays, et cela s'applique aux sociétés d'État chinoises comme à toute autre entreprise. Si nous voulons prendre des règlements supplémentaires à des fins de protection de l'intérêt national, nous pouvons certainement décider de le faire; nous devons seulement nous assurer de ne pas faire obstacle à l'ensemble de l'investissement direct étranger au pays. Nous devons faire très attention au moment de décider ce qui est favorable à l'intérêt national du Canada.

Le sénateur Oh : Une délégation très en vue d'un club d'entrepreneurs chinois fait actuellement une tournée du Canada. Certains témoins ont mentionné que la récente mission du premier ministre Trudeau en Chine avait ouvert la porte aux entreprises canadiennes dans ce pays, et les Chinois viennent plus souvent en Amérique du Nord. Par exemple, l'entreprise locale Graphite Software a reçu 8 millions de dollars de financement de la part d'investisseurs chinois en juin.

Pensez-vous que cette politique d'ouverture va dans les deux sens, sur le plan commercial, dans tout cela?

M. Van Assche : Ma position personnelle est que je suis très heureux de voir le gouvernement actuel faire quelque chose qui semble presque aux antipodes de ce que font notre voisin du Sud,

Europe in the sense that our administration is putting a lot of effort on improving our trade. This is very important because if you look at the trade performance of Canada in recent years, it has not been very good. For a country like ours that is so dependent on trade, it's important that we are actively pushing to find new ways to improve our trade.

China is a very good example. China is maybe having a growth slowdown, but in the last couple of years, they contributed to about half of global GDP growth. So it still is a very important player, and it's very important for our companies that the government is trying to find ways to make "dynamize" the relationship of trade and foreign direct investments between the countries.

Political relations between countries are very important for what is happening on the ground for companies, and particularly that is the case in China. Indeed, we have the China Entrepreneur Club here right now, and it's a very important thing. They can go to many countries in the world. This year they decided to come to Canada. It's great for them to be exposed to what is going on here, and it's great for us to be able to see how China today is very different from 10 or 15 years ago.

Senator Oh: You are an expert on the Chinese economy. Where do you see the current state of China economic growth?

Mr. Van Assche: They have many challenges. They used to have an important demographic boost, and that has stopped. Right now, population aging in China is much more rapid than we have seen in Canada and much more rapid than in Europe. That's a very big challenge.

Second, they went from a low-income country to a middle-income country, and that was mostly through catch-up. Now they have the challenge of going from a middle-income country to a developed country, and there you suddenly have to shift from being an economy that is able to become more efficient to one that actually becomes innovative, and that is a big challenge. It's something people call the middle-income trap. So China has to find a way to be able to incentivize companies to make this shift. That's a big challenge they have.

They have other challenges in the financial system, et cetera, but if we're looking at the long term, their big challenge is to be able to make the shift and upgrade along the value chain.

Senator Cordy: Thank you very much for being here.

I'm interested in the global value chains. Increased trade, which is a positive thing for Canada, is a good thing, and the global value chains I think are increasing significantly.

ou bien souvent, l'Europe, en ce sens qu'il déploie beaucoup d'efforts pour améliorer notre commerce. C'est très important, car la performance du Canada au chapitre du commerce au cours des dernières années n'a pas été très bonne. Pour un pays comme le nôtre qui dépend beaucoup du commerce, il importe de chercher activement de nouvelles façons d'améliorer nos échanges.

La Chine est un très bon exemple. Ce pays a beau connaître un ralentissement de sa croissance, au cours des deux ou trois dernières années, il a compté pour à peu près la moitié de la croissance du PIB mondial. Alors, la Chine est toujours un joueur très important, et il est essentiel pour nos entreprises que le gouvernement tente de trouver des façons de dynamiser la relation entre les pays sur le plan du commerce et de l'investissement direct étranger.

Les relations politiques entre les pays influent énormément sur ce qui se passe sur le terrain du côté des entreprises, et c'est particulièrement le cas en Chine. En effet, le Club des entrepreneurs de Chine est actuellement ici, et c'est une chose très importante. Ces gens peuvent aller à bien des endroits dans le monde. Cette année, ils ont décidé de venir au Canada. Il est fantastique pour eux d'être exposés à ce qui se produit ici, et il est fantastique pour nous de voir en quoi la Chine d'aujourd'hui est très différente de la Chine d'il y a 10 ou 15 ans.

Le sénateur Oh : Vous êtes un expert de l'économie chinoise. Que pensez-vous de l'état actuel de la croissance économique de la Chine?

M. Van Assche : Il y a de nombreux défis. La Chine a bénéficié d'un coup de pouce démographique important, et c'est terminé maintenant. Aujourd'hui, le vieillissement de la population en Chine se fait beaucoup plus rapidement que ce que nous avons vu au Canada et en Europe. C'est un très gros défi.

Ensuite, elle est passée de pays à faible revenu de pays à revenu intermédiaire, et cela s'est fait surtout par le rattrapage. Maintenant, elle doit relever le défi de passer de pays à revenu intermédiaire à pays industrialisé, et pour y arriver, elle doit soudainement se transformer : au lieu d'être simplement capable de devenir plus efficiente, son économie doit en fait devenir innovante, et c'est là un défi de taille. C'est ce que certains appellent le piège du revenu intermédiaire. Alors, la Chine doit trouver une façon d'encourager les sociétés à faire cette transformation. C'est un gros défi à relever.

Elle doit composer avec d'autres difficultés liées au système financier, entre autres, mais si nous regardons à long terme, son principal défi sera de faire cette transformation et de gravir les échelons de la chaîne de valeur.

La sénatrice Cordy : Merci beaucoup d'être ici.

Je m'intéresse aux chaînes de valeur mondiales. La croissance des échanges — qui a une incidence favorable sur le Canada — est une bonne chose, et je crois que les chaînes de valeur mondiales contribuent de façon importante à cela.

However, I have heard from people who are concerned that Canada sends raw materials to another country, usually the United States because it's our closest neighbour; and then the United States gains greater value by processing the raw materials and further exporting it to other countries around the world. Is that something that we should be concerned about, or is that just the way of the world?

I remember having a meeting a number of years ago in Germany. I'm not sure if it was with the German trade minister, but the message we got was that if they had a discovery or an innovation, they wanted to take charge of that and keep it within German borders and export it to other countries, not send it offshore to another country.

Mr. Van Assche: That's a great question.

Our goal is not to trade; our goal is to make our economy perform better and make our people better off. Ultimately, our goal is to attract and retain higher value-added activities in order to stimulate our productivity and improve our performance.

All else being equal, we would prefer to have higher value-added activities than lower value-added activities.

The main point the government should be focusing on is to make sure that all the incentives are in place, that we have a very strong and educated labour force, that we have important skills, et cetera.

The question about trade policy, however, is given what we already have and what we're good at, how are we going to improve the attraction and retention of these high value-added activities? There, the question is whether indicating that you are required to do something in a country is really the best way to do it.

I have a slightly different view of that. My view is that if we want to make sure that we're able to retain high value-added activities, one way of doing that is ensuring that those companies focused on these high value-added activities are able to ably, rapidly and safely link with the necessary partners in Canada or elsewhere. This can actually induce an even further boost to keeping these activities.

But you're absolutely right: We are not interested as much in exporting the low value-added activities; it's mostly the high value-added activities that we should be focusing on.

Senator Cordy: That was helpful.

Cependant, j'ai entendu des gens qui étaient préoccupés par le fait que le Canada vend ses matières premières à un autre pays — habituellement les États-Unis, puisque c'est notre plus proche voisin — lequel obtient une valeur ajoutée en transformant les matières premières et en les exportant vers d'autres pays du monde. Est-ce que cela devrait nous préoccuper, ou est-ce seulement comment le monde fonctionne?

Je me souviens d'une réunion tenue en Allemagne il y a quelques années. Je ne me rappelle plus s'il s'agissait du ministre allemand du Commerce, mais on nous avait fait comprendre que si une découverte ou une innovation avait lieu dans leur pays, ils voulaient la prendre en charge et la garder à l'intérieur des frontières allemandes et exporter les résultats vers d'autres pays, pas envoyer l'innovation ailleurs.

M. Van Assche : C'est une question fantastique.

Notre but n'est pas de commercer; notre but est de veiller à ce que notre économie roule mieux et à ce que notre population soit plus prospère. Au final, notre but est d'attirer et de maintenir des activités offrant une meilleure valeur ajoutée afin de stimuler notre productivité et d'améliorer notre rendement.

Toutes choses étant égales par ailleurs, nous préférons les activités à valeur ajoutée élevée aux activités à valeur ajoutée faible.

Le gouvernement devrait surtout s'attacher à faire en sorte que tous les incitatifs soient en place, que nous puissions compter sur une population active très forte et instruite, que nous possédions les compétences qui importent, et cetera.

Toutefois, la question qui s'impose à l'esprit, lorsqu'il est question de politique commerciale, est la suivante : étant donné ce que nous avons déjà et les choses que nous faisons bien, comment pouvons-nous mieux attirer et conserver ces activités à valeur ajoutée élevée? À cet égard, il faut se demander si le fait d'exiger qu'on fasse quelque chose dans un pays donné est vraiment la meilleure façon de le faire.

J'ai des vues légèrement différentes à ce chapitre. À mon avis, si nous voulons nous assurer d'être en mesure de conserver les activités à valeur ajoutée élevée, une des façons d'y parvenir est de s'assurer que les entreprises axées sur ces activités à valeur ajoutée élevée sont en mesure de nouer des relations avec les partenaires voulus au Canada ou ailleurs, et ce, de façon souple, rapide et sûre. Cela pourrait en fait avoir un effet incitatif encore plus fort pour ce qui est de maintenir ces activités au pays.

Mais vous avez absolument raison. Nous ne sommes pas très intéressés à exporter les activités à faible valeur ajoutée; nous devrions surtout nous attacher aux activités à valeur ajoutée élevée.

La sénatrice Cordy : Cela répond à ma question.

The Chair: I have a supplementary. You were saying to link within Canada and link otherwise. Can you give us an example? Is it our trade policies or is it the awareness of the companies? What are the impediments to that fast link in today's system?

Mr. Van Assche: There are many impediments. The two that you mention are very important ones. The first is that there are many barriers to trade. For me, trade is not only goods trades but also services trades and information that make it more difficult to link with foreign suppliers or foreign buyers than linking with local suppliers or buyers. That's kind of the first thing.

You've got at-the-border barriers and tariffs, et cetera. That's a very minor part of it. But you have many more that include the fact that if you're producing a certain component and you want to sell it to four different countries, you might have to have four different certificates to be able to do that. That's very complicated for companies to do. That is one very important impediment by itself — these real barriers.

The second, however, is indeed an information issue, and there the government plays an important role. A company in Montreal making a certain component doesn't necessarily have all the information as to which companies not only in Canada but around the world that might be interested in buying their product. So this issue can also very much constrain the decision of companies to not integrate as well into global value chains.

The Chair: Is it a facilitating role that the government would play in identifying and working on those barriers and providing information, a different data bank?

Mr. Van Assche: Absolutely. Trade commissioners can play a very important role in that. Agencies like Export Québec or others can play an important role in that as well. Trade facilitation is not only making sure that the customs procedures are simplified; there is much more going on. If you're going to China and you want to find potential partners, there is no big database out there where you can say, "These are the partners that are very reliable," et cetera. You need to be able to get this information rapidly. There are trade commissioners and other organizations that play a very important role in that respect.

Senator Cordy: In your answer to Senator Andreychuk you touched on barriers at the border. I believe you mentioned transportation. Could you expand on the barriers beyond the border? Do you mean barriers within another country? What control would Canada have over those barriers beyond the border?

Mr. Van Assche: You can call it beyond or behind. It's both.

La présidente : J'aurais une autre question. Vous avez parlé de liens à l'intérieur du Canada et de liens autres. Pourriez-vous nous donner un exemple? Est-ce lié à nos politiques commerciales ou à la notoriété des sociétés? Quels sont les obstacles à l'établissement rapide de relations dans le système d'aujourd'hui?

M. Van Assche : Il y a de nombreux obstacles. Les deux que vous mentionnez sont très importants. Le premier est qu'il y a de nombreuses barrières commerciales. Pour moi, le commerce englobe non seulement les biens, mais aussi les services, et l'information fait qu'il est plus difficile de nouer des relations avec des fournisseurs ou des acheteurs étrangers que de nouer des relations avec des fournisseurs ou des acheteurs locaux. C'est la première chose.

Il y a les barrières commerciales et les tarifs à la frontière, et cetera. C'est une partie très mineure de cela. Mais il faut composer avec de nombreux autres obstacles, comme le suivant : vous fabriquez une certaine composante et voulez la vendre dans quatre pays différents; pour y arriver, vous allez peut-être devoir obtenir quatre certificats différents. Il est très compliqué pour une entreprise de faire cela. C'est un obstacle très important en soi, et les barrières commerciales de ce genre sont bien réelles.

Le deuxième obstacle, cependant, est en effet un problème d'information, et le gouvernement joue un rôle important à ce chapitre. Une entreprise montréalaise qui fabrique une composante donnée ne possède pas nécessairement toute l'information sur les sociétés — pas seulement au Canada, mais dans le monde — qui pourraient être intéressées à se procurer son produit. C'est donc une question qui peut fortement limiter la capacité d'une entreprise de bien s'intégrer dans les chaînes de valeur mondiales.

La présidente : Est-ce que le gouvernement jouerait un rôle de facilitation en s'affairant à cerner et à éliminer ces barrières et à fournir de l'information, une base de données différente?

M. Van Assche : Absolument. Les délégués commerciaux peuvent jouer un rôle très important à ce chapitre. Des organismes comme Export Québec ou d'autres peuvent aussi jouer un rôle fructueux à cet égard. Faciliter le commerce, ce n'est pas seulement le fait de prendre des mesures pour simplifier les procédures douanières; cela va beaucoup plus loin. Si vous allez en Chine et voulez trouver des partenaires éventuels, il n'y a pas de grande base de données qui vous permettra de déterminer si ces partenaires sont très fiables, par exemple. Il faut pouvoir obtenir cette information rapidement. Les délégués commerciaux et d'autres organismes jouent un rôle crucial sur ce plan.

La sénatrice Cordy : Dans votre réponse à la question de la sénatrice Andreychuk, vous avez mentionné les barrières à la frontière. Je crois que vous avez parlé de transport. Pourriez-vous nous parler un peu plus des barrières au-delà de la frontière? Parlez-vous de barrières à l'intérieur d'un autre pays? De quelle façon le Canada pourrait-il agir sur de telles barrières commerciales à l'étranger?

M. Van Assche : On peut dire au-delà ou derrière les frontières. Les deux termes s'appliquent.

There is not just a frontier kind of border and the moment you cross it everything is perfectly fine. You have to get the product to the border, and that is often very costly. Once you cross the border, you have to get into the transportation infrastructure.

I'll give you one example that demonstrates how this can really be an issue. I did a study with Jacques Roy, also from HEC Montréal, where we were looking at air transport in the aerospace industry. We were looking at the data. One thing we found is that a lot of aerospace companies in Canada, when selling their products to Europe or to Asia, don't produce it here and use a local airport to send it on. What they actually do is put the product on to a truck, and then truck it down from Montreal, Toronto or elsewhere to Chicago or New York, where it gets air lifted from there to another location.

We looked at the aerospace exports in 2008-10, and 6 per cent of the entire aerospace export value actually left Canada by truck toward U.S. airports. This is an example of where we see how airport infrastructure can have an implication on the trade costs that our companies are facing when they are doing trade internationally.

There are other indications as well. Every year, the World Bank produces a logistics performance index. Canada actually does a relatively good job; we are ranked number nine on the index. The problem is that we are slightly below the United States, and in infrastructure, we are often in competition with the U.S. Where Canada was considered particularly weak compared to the United States was in the ability to track and trace shipments; there, apparently, we were a bit behind. The other one was the efficiency of customs clearance.

All these things add a small amount of trade costs for companies, but if you are tracking and shipping many products in a year, these small things can really have an impact on your productivity.

Senator Cordy: Thank you.

The Chair: Just out of curiosity, I know that when we were shipping potash and grain to our ports, and there wasn't the capacity there — first of all, there was some rail incapacity at the port — and therefore the deals were made in United States. Why would the aerospace industry go into Chicago and air lift from there? Is it the price? Is it the cost of the airport?

Mr. Van Assche: In our study, there were two different reasons. The first one was price. You have to have data on the cost of air shipments. We did an exercise where we drew from the same bundle of goods in Montreal, Toronto, Chicago, New York and looked at what the difference in price would be of shipping the same bundle to these different destinations. Montreal was

Ce n'est pas le genre de situation où tout se déroule à merveille une fois la frontière franchie. Il faut acheminer le produit à la frontière, et c'est souvent très coûteux. Une fois qu'on a franchi la frontière, il faut accéder à l'infrastructure de transport.

Je vais vous donner un exemple qui montre en quoi cela peut vraiment poser problème. J'ai mené une étude avec Jacques Roy, qui est aussi à HEC Montréal, où nous nous sommes penchés sur le transport aérien dans l'industrie de l'aérospatiale. Nous regardions les données. Une chose que nous avons constatée est que de nombreuses sociétés aérospatiales au Canada, lorsqu'elles vendent leurs produits en Europe ou en Asie, ne vont pas fabriquer le produit ici et utiliser un aéroport local pour le livrer. En fait, elles transportent le produit par camion et elles l'acheminent de Montréal, Toronto ou ailleurs à Chicago ou à New York, d'où il est transporté par voie aérienne vers un autre endroit.

Nous avons jeté un coup d'œil aux exportations de l'industrie de l'aérospatiale en 2008-2010, et 6 p. 100 de la valeur totale des exportations de l'industrie quittait le Canada par camion à destination d'aéroports américains. Cet exemple témoigne de l'incidence que peut avoir l'infrastructure aéroportuaire sur les coûts que doivent assumer nos entreprises lorsqu'elles commercent à l'étranger.

Il y a d'autres indications. Chaque année, la Banque mondiale produit un indice de performance logistique. De fait, le Canada s'en tire relativement bien : nous occupons le neuvième rang par rapport à cet indice. Le problème, c'est que nous sommes un peu en deçà des États-Unis et que, sur le plan de l'infrastructure, nous sommes souvent en concurrence avec les États-Unis. Un des aspects à l'égard desquels le Canada accusait un retard particulièrement marqué concernait la capacité de suivre et de repérer des expéditions; à ce chapitre, nous étions apparemment un peu en retard. L'autre lacune concernait l'efficacité du dédouanement.

Toutes ces choses ajoutent un petit montant aux coûts assumés par les entreprises, mais si vous suivez et expédiez de nombreux produits dans une année, ces petites choses peuvent vraiment avoir une incidence sur votre productivité.

La sénatrice Cordy : Merci.

La présidente : Juste par curiosité : je sais que lorsqu'on expédiait de la potasse et des céréales vers nos ports et que ceux-ci n'avaient pas la capacité — tout d'abord, il y avait des lacunes au chapitre de l'infrastructure ferroviaire dans le port —, alors les marchés étaient passés avec les États-Unis. Pourquoi l'industrie de l'aérospatiale enverrait-elle ses produits à Chicago afin de les faire livrer par voie aérienne à partir de cet endroit? Est-ce le prix? Est-ce le coût à l'aéroport?

M. Van Assche : Dans notre étude, deux raisons différentes sont ressorties. La première était le prix. Vous devez avoir des données sur le coût d'expédition par voie aérienne. Nous avons fait un exercice où nous examinions le même ensemble de biens à Montréal, à Toronto, à Chicago et à New York et tentions de déterminer l'écart de prix pour l'expédition de cet ensemble de

20 per cent more expensive than Chicago and New York, and Toronto was 10 per cent more expensive. This was in 2008-10. That's the first thing.

The second thing, of course, is capacity. At Montreal's airport, we often are on smaller planes because the airport is not as big a hub as Chicago or New York. A lot of the transport of aerospace products occurs in the belly of the airplane, and so if big pieces cannot fit in there, then you need to find other ways to do it.

It is both. I'm just giving this example to demonstrate how thinking about infrastructure is important and how it should be an important part of any discussion we are having about our trade capability, because even though it is not what is happening at the border, it directly affects our ability to be able to trade.

Senator Housakos: I want to follow up on your comments with regard to infrastructure because, of course, infrastructure is the fundamental basis upon being able to trade effectively and efficiently.

You mentioned airports. A Senate committee did a study on airports recently and found that the federal government uses our airports as an engine for revenue rather than a foundation to propel economic activity in communities. Airport authorities in the U.S. are very often a lot more aggressive in promoting them in business rather than as being a cash cow for local government treasuries.

Are there other examples where you think the Canadian government can be more strategic in developing our infrastructure to better accommodate our trading companies?

Furthermore, what infrastructures can we develop in order to do more development in terms of international trade? I find that the Canadian strategy has been sitting on its laurels a little bit. We have been commodity-based oriented in our trade. It has been easy to do, especially when our currency is devaluated from time to time. As a result, I find we haven't been strategic in developing either our infrastructure or new ways of promoting service sector businesses and other sectors that we don't necessarily identify as top-item trading commodities.

Mr. Van Assche: Those are interesting points.

I have not studied the airports and their operations in Canada as much, but I would say that the most important thing is that we have to think outside the box. We have to take into account the new global reality that we're dealing with, and we need to be looking at, for example, infrastructure in light of this new reality. The important thing for our companies is to integrate into global value chains, where connectedness is important. We should be

biens à partir de ces différentes destinations. L'expédition était de 20 p. 100 plus coûteuse à Montréal qu'à Chicago et à New York, et à Toronto, elle était de 10 p. 100 plus coûteuse. C'était en 2008-2010. Voilà la première raison.

La deuxième, bien sûr, c'est la capacité. À l'aéroport de Montréal, les appareils sont souvent plus petits, car il ne s'agit pas d'une plaque tournante comme les aéroports de Chicago ou de New York. Beaucoup de produits de l'aérospatiale doivent être transportés dans le ventre de l'appareil, alors si les gros morceaux ne peuvent y être placés, alors il faut trouver d'autres façons de le faire.

Ce sont les deux raisons. Je donne seulement cet exemple pour démontrer à quel point il importe de penser à l'infrastructure et à quel point elle constitue un élément important de toute discussion que nous pouvons avoir au sujet de notre capacité commerciale, car cet obstacle, même s'il ne joue pas à la frontière, mine directement notre capacité de commercer.

Le sénateur Housakos : J'aimerais revenir sur ce que vous avez dit au sujet de l'infrastructure, car, bien entendu, l'infrastructure est à la base d'un commerce efficace et efficient.

Vous avez parlé des aéroports. Un comité sénatorial a récemment mené une étude au sujet des aéroports et a conclu que le gouvernement fédéral utilise nos aéroports pour générer des revenus plutôt que comme base pour propulser l'activité économique dans les localités. Les autorités aéroportuaires américaines, bien souvent, sont beaucoup plus dynamiques au chapitre de la promotion des aéroports auprès du milieu des affaires que comme vache à lait pour la trésorerie des administrations locales.

Avez-vous d'autres exemples de situations où, selon vous, le gouvernement canadien peut agir de façon plus stratégique et améliorer notre infrastructure afin de mieux servir nos entreprises commerçantes?

En outre, quelles infrastructures pouvons-nous mettre en valeur afin de promouvoir le commerce international? À voir les stratégies du Canada, je trouve que le pays s'assoit un peu sur ses lauriers. Notre commerce est axé sur les produits de base. C'est facile à faire, d'autant plus que notre monnaie est dévaluée de temps à autre. À cause de cela, je crois que nous n'avons pas agi de façon stratégique en mettant nos infrastructures en valeur ou en cherchant de nouvelles façons de promouvoir les entreprises du secteur des services ou d'autres secteurs que nous ne percevons pas nécessairement comme des locomotives économiques.

M. Van Assche : Ce sont des points intéressants.

Je n'ai pas beaucoup étudié les aéroports et leur fonctionnement au Canada, mais je dirais que la chose la plus importante, c'est que nous sortions des sentiers battus. Nous devons tenir compte de la nouvelle réalité mondiale à laquelle nous faisons face, et nous devons envisager l'infrastructure — par exemple — à la lumière de cette nouvelle réalité. L'important pour nos entreprises est de s'intégrer dans les chaînes de valeur

commissioning reports and pushing to make sure that we better understand the role airports and infrastructure play in it. We should see whether or not this requires a review of the way we structure things. I think that is really the important thing.

The other thing we have to take into account is that the way we think about airports and ports, et cetera, needs to be from a more North American perspective. There is no problem in flying things out of Chicago, per se, if that is the cheapest way to do it. It's just that if we don't know that this is what is going on, we might be building policies in the wrong way.

Senator Housakos: I want to talk also about venture capital. Obviously, developing trade in certain sectors requires capital in order to be effective and efficient. When you're doing business around the world, huge initial seed investment is required and then continuous investment. I have heard from a number of people in various Canadian sectors that Canadian banks are not accommodating enough. We heard recently on a trip to Argentina that EDC has really cycled back over the years in terms of their involvement in promoting and supporting trade. Generally speaking, venture capital, especially in my province of Quebec, is hard to come by. What can we do? What is the impediment that has created such a deadlock and bottleneck when it comes to venture capital coming to Canada, compared to our competitors around the world?

Mr. Van Assche: This very much links with the comment of Senator Cordy. What we should be trying to do is attract high value-added activities and be able to retain them. An important part of being able to do that is making sure that the interesting ideas are created, developed and brought to completion.

Particularly in an international context, these things are very important. You have already heard comments by Bev Lapham and other people that have been focusing on the fact that there are huge fixed costs related to conducting international trade. For big companies, these fixed costs are not a problem because they have sufficient resources in-house to be able to start exporting. Small companies, however, don't necessarily have the resources to jump over this fixed cost hurdle. There, venture capital or other programs can be very important in helping companies tackle these fixed costs.

I do think we need to do a bit more work, though, on understanding what money can be put into most efficiently. I'm talking here more about government agencies. "Fixed costs" is a vague term. We want to understand what the biggest hurdles are for companies when it comes to conducting trade. For this purpose, beyond detailed trade statistics, we need to talk more with companies to see exactly what the biggest hurdles are for them.

mondiales, où le réseau est important. Nous devrions commander des études et faire des efforts pour nous assurer de mieux comprendre le rôle que jouent les aéroports et l'infrastructure dans cette nouvelle réalité. Nous devrions déterminer s'il y a lieu de revoir la façon dont nous structurons les choses. Je crois que c'est vraiment ce qui importe

L'autre aspect que nous devrions prendre en considération est le fait que nous devrions envisager les aéroports et les ports — et tout le reste — selon une perspective nord-américaine. Le fait de livrer certaines choses à partir de Chicago n'est pas une mauvaise chose en soi, si c'est la façon la moins coûteuse de le faire. C'est seulement que si nous ignorons que cela se produit, nos politiques ne sont pas le fruit d'un processus éclairé.

Le sénateur Housakos : J'aimerais parler aussi de capital de risque. Bien entendu, la mise en valeur de certains secteurs exige un apport de capital pour être efficace et efficiente. Lorsqu'on commerce partout dans le monde, il faut un investissement d'amorçage énorme suivi d'investissements continus. J'ai entendu un certain nombre de personnes issues de divers secteurs canadiens dire que les banques au pays ne sont pas assez souples. Nous avons entendu récemment, lors d'un voyage en Argentine, qu'EDC a vraiment reculé au fil des ans pour ce qui est de sa participation à la promotion et au soutien du commerce. De façon générale, le capital de risque, surtout dans ma province — le Québec — est rare. Que pouvons-nous faire? Quel est l'obstacle qui a créé une telle impasse et un tel goulot d'étranglement au chapitre de l'entrée du capital de risque au Canada, par rapport à nos concurrents dans le monde?

M. Van Assche : Cela rejoint beaucoup le commentaire de la sénatrice Cordy. Nous devons essayer d'attirer les activités à valeur ajoutée élevée et être en mesure de les maintenir. Or, la capacité de faire cela tient en grande partie au fait de s'assurer que les idées intéressantes sont créées, développées et menées à bien.

Ces choses sont très importantes, surtout dans un contexte international. Vous avez déjà entendu les commentaires de Bev Lapham et d'autres personnes qui se sont attachées au fait que le commerce international occasionne des coûts fixes énormes. Pour les grandes sociétés, ces coûts fixes ne sont pas un problème, car elles ont suffisamment de ressources internes pour commencer à exporter. Les petites entreprises, en revanche, n'ont pas nécessairement les ressources voulues pour surmonter l'obstacle lié aux coûts fixes. C'est à ce chapitre que des programmes de capital de risque ou autres peuvent jouer un rôle crucial pour ce qui est d'aider les entreprises à s'attaquer à ces coûts fixes.

Je crois effectivement que nous devons travailler un peu plus à comprendre quel argent peut être investi de la façon la plus efficiente. Je parle davantage des organismes gouvernementaux ici. Le terme « coûts fixes » est vague. Nous devons chercher à comprendre quels sont les plus grands obstacles pour les sociétés qui font du commerce. À cette fin, au-delà des statistiques détaillées sur le commerce, nous devons parler davantage aux sociétés pour déterminer exactement quels sont les plus gros obstacles pour elles.

The Chair: We have heard that Canada has paid attention to start-ups and that if your business is small, that we have been encouraging that. Once you grow slightly larger and you want to move out, then there is no money to be found. Many companies look offshore to find money, you sell to them and they take over your company. Is one of the issues we're having, that there is no growth? It's a bit like what we used to do with aid. We would go to the least developed. Now we're identifying that we need to pay more attention to and help those countries who are already on a progressively positive line. I see the parallel there in our thinking.

Mr. Van Assche: Absolutely. This is exactly in line with knowing what the fixed costs are that companies are facing, and what can be done. I have heard the same story about companies in Canada. In Quebec, in Montreal, they don't necessarily lack the resources to start a project, but once the company reaches a certain point, suddenly they do have more problems. That must be discussed and looked at more carefully. It is a key portion that links closely to trade policy. It is all related to one another.

Senator Housakos: Are we strategic enough when it comes to negotiating trade deals right now? Canada's first significant trade deal was the free trade agreement with the United States. It paid great dividends. It was a great bonanza in terms of profitability and results. Since then we have aggressively pursued trade agreements. On reflex, we figure any trade agreement is a good trade agreement. The stats shown, though, that as we move forward and are trading with countries with a devalued currency, they have been at a net loss in terms of trade benefits to Canada, for example Mexico, and other countries we have made agreements with. Is it automatic right now to just expand for the sake of expanding trade? Is it worth our time and effort to be expanding trade with economies whose fundamentals are not consistent to ours and whose currencies are devalued considerably to ours?

Second, Canada is isolated geographically compared to most trading blocks. We also have some difficulty in terms of communicating person to person. Canada, despite being officially bilingual, is one of the more unilingual countries in the world compared some of our trading competitors.

I look at the results of youth mobility agreements. Over the last decade, our government has pursued youth mobility agreements around the world with nations such as Taiwan, or European countries and others. Unfortunately the results have not been two-way. We have had people from all over the world jumping to come to Canada in order to pursue their education and to learn a second language. The number of Canadians leaving to go to countries we have signed these agreements with has been negligible. Canada is very insular compared to our competitors in Europe or people in Asia. If you're from Taiwan, Japan, South

La présidente : On nous a dit que le Canada a prêté attention aux entreprises en démarrage et que si votre entreprise est petite, nous l'encourageons. Si vous devenez un peu plus gros et voulez-vous lancer à l'étranger, alors il n'y a pas d'argent. Nombre d'entreprises cherchent de l'argent à l'étranger : elles vendent à un client, et celui-ci s'empare de l'entreprise. Est-ce que l'un des problèmes que nous avons est l'absence de croissance? C'est un peu comme ce que nous faisons avec l'aide. Nous aidions les moins développés. Maintenant, nous savons qu'il faut s'occuper davantage des pays qui sont déjà sur la bonne voie et aider ceux-ci. Je vois un parallèle dans ce que vous dites.

M. Van Assche : Absolument. Cela correspond exactement à ce que je disais au sujet du fait de savoir quels sont les coûts fixes assumés par les entreprises et ce qui peut être fait. J'ai entendu la même histoire au sujet d'entreprises canadiennes. Au Québec, à Montréal, on ne manque pas nécessairement de ressources pour lancer un projet, mais lorsque l'entreprise atteint un certain point, elle connaît soudainement plus de problèmes. Il faut discuter de cela et examiner la situation plus soigneusement. C'est un élément clé qui est étroitement lié à la politique commerciale. Tous ces aspects sont interreliés.

Le sénateur Housakos : Sommes-nous suffisamment stratégiques dans la négociation de nos accords commerciaux actuellement? Le premier pacte commercial d'importance a été l'accord de libre-échange avec les États-Unis. Il s'est avéré très fructueux. Il nous a procuré de grandes choses sur le plan de la rentabilité et des résultats. Depuis lors, nous avons énergiquement cherché à conclure des accords commerciaux. Nous partons du principe que tout accord commercial est un bon accord commercial. Toutefois, les statistiques montrent que nos échanges avec des pays dont la monnaie est dévaluée — comme le Mexique et d'autres pays avec lesquels nous avons conclu des accords — ont mené à une perte nette au chapitre des retombées pour le Canada. Devons-nous systématiquement chercher à étendre les échanges commerciaux? Est-il utile de consacrer du temps et des efforts à étendre le commerce avec des économies dont les principes fondamentaux ne sont pas alignés sur les nôtres et dont la monnaie est considérablement dévaluée par rapport à la nôtre?

En outre, le Canada est géographiquement isolé par comparaison à la plupart des blocs commerciaux. Nous avons également des difficultés au chapitre des communications interpersonnelles. Le Canada, bien qu'officiellement bilingue, compte parmi les pays plutôt unilingues du monde par comparaison à certains de ses concurrents commerciaux.

Je regarde les résultats des ententes relatives à la mobilité des jeunes. Au cours des dix dernières années, notre gouvernement a cherché à conclure de telles ententes partout dans le monde, avec des pays comme Taïwan, ou des pays européens et d'autres encore. Malheureusement, ces initiatives ne sont pas bénéfiques pour tout le monde. Des gens de partout dans le monde sautent sur l'occasion de venir au Canada faire leurs études et apprendre une deuxième langue. Le nombre de Canadiens quittant le pays pour aller à des endroits où nous avons conclu des ententes est négligeable. Le Canada est très insulaire en comparaison de ses

Korea, Italy or Europe, there is a reflex of young, talented people wanting to do their post studies and education in the United States, England or Germany. Canada is lower down on that list, but still on the list. In reciprocity, Canadians don't do that.

Mr. Van Assche: Concerning CETA, TPP and the potential free trade agreement with China, these are actually three indications of very important trade agreements. There has been basically no growth in Canadian trade with the United States in real terms in recent years. All the growth we have seen is actually with the rest of the world. So diversification in other regions is very important to ensure we stimulate something that we know can eventually increase our productivity.

I don't have to spend too much time on Europe. It's a big market. It's our second most important trade partner right now, so that seems very straight forward.

I'm not going to look at all the different parts of the TPP, but in general it's great for Canada to be part of it. It ensures Canada has access to a very big chunk of the world in a preferential fashion compared to others.

China will be a very difficult negotiation. However, it is clear there are benefits for Canada to trade more with them. We must ensure that the losses being created are not outweighed by the demands offsetting it. There are a lot of things which complement each other between the Canadian and Chinese economies. Those agreements are very important for Canada.

Regarding education, it's a great thing that a lot of people are coming from other countries into Canada to study. A lot of them stay here. Intellectual capital is coming here, and it ensures we can increase our dynamism. For those who return to their country of origin, it is very well-known they are more likely to do an exchange with us in the future because they have a certain affinity with us.

I'm travelling to China in a month with 20 MBA students. We will be visiting many companies from Quebec and Canada where the directors are Chinese people who received their degrees from Montreal or other universities.

We would hope there would be more Canadians who want to go overseas. Maybe they didn't because they like the education here. I do think that educating people about the benefits of studying abroad should be emphasized more.

We are in severe competition with United States and Europe. The academic market, especially for exchange students, has become extremely competitive in the past 20 years, and so it's no

concurrents de l'Europe ou de l'Asie. Si vous êtes une jeune personne talentueuse venant de Taïwan, du Japon, de la Corée du Sud, de l'Italie ou de l'Europe, votre réflexion est de faire vos études et vos études supérieures aux États-Unis, en Angleterre ou en Allemagne. Le Canada est plus bas sur la liste, mais il y figure. Par contre, les Canadiens ne font pas cela.

M. Van Assche : Concernant l'AECG, le PTP et le possible accord de libre-échange avec la Chine, il s'agit en fait d'accords commerciaux très importants. Il n'y a eu essentiellement aucune croissance réelle des échanges commerciaux entre le Canada et les États-Unis au cours des dernières années. Toute la croissance que nous avons vue est liée à nos échanges avec le reste du monde. Par conséquent, la diversification dans d'autres régions est très importante pour nous assurer de stimuler quelque chose qui aura effectivement le potentiel d'accroître notre productivité.

Je n'ai pas besoin de consacrer beaucoup de temps à l'Europe. C'est un gros marché. L'Europe est notre deuxième partenaire commercial en importance à l'heure actuelle, alors cela semble plutôt évident.

Je ne vais pas passer en revue tous les aspects du PTP, mais de façon générale, il est fantastique pour le Canada d'en faire partie. Cet accord permettra au Canada de jouir d'un accès privilégié à une très grosse partie du monde.

La négociation avec la Chine sera très difficile. Toutefois, le Canada a clairement avantage à multiplier ses échanges avec celle-ci. Nous devons veiller à ce que les pertes occasionnées... parce que les exigences de la Chine ne vont pas les compenser. Les économies canadienne et chinoise se complètent à bien des égards. Ces accords sont très importants pour le Canada.

Pour ce qui est de l'éducation, il est merveilleux que beaucoup de jeunes viennent d'autres pays pour étudier au Canada. Nombre d'entre eux restent ici. Le capital intellectuel vient ici et accroît notre dynamisme. Quant à ceux qui retournent dans leur pays d'origine, il est notoire que ceux-ci sont plus susceptibles de commercer avec nous dans l'avenir parce qu'ils ont une certaine affinité avec nous.

Dans un mois, je me rends en Chine avec 20 étudiants du MBA. Nous allons visiter de nombreuses entreprises du Québec et du Canada dont le conseil d'administration est constitué de Chinois qui ont obtenu leur diplôme à Montréal ou dans d'autres universités.

Il est à espérer que davantage de Canadiens veuillent aller à l'étranger. Peut-être ne le font-ils pas parce qu'ils aiment l'éducation qu'ils reçoivent ici. Je crois effectivement qu'on devrait s'attacher davantage à sensibiliser les gens aux avantages d'étudier à l'étranger.

Nous faisons face à une concurrence musclée de la part des États-Unis et de l'Europe. Le marché universitaire, surtout pour les étudiants participant à un programme d'échanges, est devenu

longer sufficient to say that there are 10 spots, please come here. We really must advertise it and convince students that it's actually worthwhile going to Toronto or Montreal over Boston or Chicago. It must be seen as a place to compete to attract and retain talent.

Senator Housakos: Is there such a thing as a bad trade deal? Obviously TPP, CETA and NAFTA are significant markets for us. There is a ton of good reasons why we should engage them. The question is, should we be engaging in signing agreements with Honduras, South Korea and potentially Argentina? These countries clearly have currency differences and fundamental and technical differences from our economy. It makes it very difficult for Canadian products to compete on an equal footing. Should we sign these agreements? So far the short term results have been trade deficits with some of these countries.

Mr. Van Assche: I see CETA, TPP and potentially China as a very different category. There is a danger of trying to have many trade agreements with many different countries, beyond which you are indicating that it's not going to have a very big impact on the economy, first of all.

The second thing that is very important is that it might actually undermine our ability to push things through in the World Trade Organization. That's another thing that is very important. Bob Wolfe has already given his views on it. He believes — and I believe as well — that there is still an important role for the World Trade Organization to play. Every time we start trying to find the supposedly easy way out by creating free trade agreements with the coalition of the willing, we are slowly undermining the World Trade Organization, so we have to also take that into account as we are thinking about our strategy.

Senator Andreychuk: Just to follow up on that, there are professors and trade specialists who say quite the contrary, that the more we start signing trade agreements and set an international norm, the easier it will be to get into the WTO because we're slowly gaining the standards, and particularly coalitions of the willing can set the standard. If you're saying Europe, Canada and the United States set a certain standard, if we can bring China into that, you are in essence getting a WTO through the back door.

Mr. Van Assche: I think that is the case for the bigger agreements. The smaller agreements, I'm not as sure. The danger is that if you cede thinking about the World Trade Organization, it will decline in importance; and if everybody does that, then it will put the World Trade Organization under siege.

extrêmement concurrentiel au cours des 20 dernières années et il ne suffit plus de dire : « Nous avons 10 places, veuillez venir ici. » Nous devons vraiment annoncer ces choses et convaincre les étudiants qu'il vaut bien mieux aller à Toronto ou à Montréal qu'à Boston ou à Chicago. Il faut que le Canada soit perçu comme un endroit concurrentiel s'il veut attirer des gens talentueux et faire en sorte qu'il s'établissent ici.

Le sénateur Housakos : Est-ce qu'un pacte commercial peut être mauvais? De toute évidence, le PTP, l'AECG et l'ALENA sont de gros marchés pour nous. Il y a une tonne de bonnes raisons de nouer ces relations. La question que je me pose, c'est si nous devrions conclure des ententes avec le Honduras, la Corée du Sud et peut-être l'Argentine? Ces pays présentent clairement des différences au chapitre des principes fondamentaux et des différences techniques par rapport à notre économie. Il serait très difficile pour des produits canadiens de faire concurrence sur un pied d'égalité. Devrions-nous signer de tels accords? Jusqu'à maintenant, le résultat à court terme des accords conclus avec certains de ces pays est un déficit commercial.

M. Van Assche : À mon avis, l'AECG, le PTP et l'accord éventuel avec la Chine s'inscrivent dans une catégorie très différente. Il y a un danger à tenter de conclure de nombreux accords commerciaux avec de nombreux pays différents, car en faisant cela, vous indiquez qu'ils n'auront pas un très bon impact sur l'économie, dans un premier temps.

Dans un deuxième temps, il est très important de reconnaître que cela pourrait en fait miner notre capacité de faire passer des choses au sein de l'Organisation mondiale du commerce. C'est un autre aspect crucial. Bob Wolfe a déjà présenté son point de vue à ce sujet. Il croit — et je crois aussi — que l'Organisation mondiale du commerce a toujours un rôle important à jouer. Chaque fois que nous tentons de trouver la solution censément facile en créant des accords de libre-échange avec la coalition des pays disposés, nous minons lentement l'influence de l'Organisation mondiale du commerce, alors nous devons également tenir compte de cet aspect lorsque nous réfléchissons à notre stratégie.

La sénatrice Andreychuk : J'aimerais poursuivre dans cette voie. Il y a des professeurs et des spécialistes du commerce qui disent tout à fait le contraire, que plus nous signons d'accords commerciaux et fixons une norme internationale, plus il sera facile de devenir membre de l'OMC parce que nous atteignons lentement les normes, et les coalitions de pays disposés sont particulièrement bien placées pour fixer la norme. Si l'Europe, le Canada et les États-Unis conviennent d'une certaine norme et que nous pouvons amener la Chine à y adhérer, alors on a essentiellement une OMC qui s'établit indirectement.

M. Van Assche : Je crois que c'est le cas pour les accords d'envergure. Pour les accords plus modestes, je n'en suis pas si certain. Si on cesse de penser à l'Organisation mondiale du commerce, on risque de la voir perdre de son importance; et si tout le monde fait cela, alors l'organisation mondiale du commerce se retrouvera en état de siège.

So it's important to set out a strategy that, on the one hand, thinks about free trade agreements but also thinks about the interaction with the World Trade Organization and what potential role in the future the World Trade Organization could play or what the path could be to make sure that, indeed, there is this transition. They should be thought about in the same context.

The Chair: When the WTO was not moving, this committee actually did put out a report saying WTO first, but out of frustration, regional or

One other question I would ask is the fact that sometimes we go into smaller trade agreements for two reasons: one, that it may prefer one of our regions that needs that trade agreement, where perhaps we don't think enough whether there is a negative to the rest of the country. I'm talking about my region, which is agriculture oriented, and breaking into a market requires the trade agreement. My other point is that everyone else is signing trade agreements and it's putting us into a greater disadvantage if we don't step up to the plate.

Do you have any thoughts on this? Canada has often gone into trade agreements so that it wouldn't be left out, including NAFTA. That was an initiative between Mexico and the United States, and the discussion then was what are the benefits of going in and what are the benefits of staying out, but also what are the detriments? In the end, the government of the day chose to be at the table rather than watching that dynamic, which would affect us. One can speculate, I'm sure; somebody is writing a paper as we speak that maybe we shouldn't have gone into it. So that's the other thing.

I've been having a discussion with the researchers that we can't really tell; if we don't go into a trade agreement, we can't tell you what might have happened if we had not. We would only be speculating. We know exactly the pluses and minuses of going in, but there is no measure of our staying out. It's a political decision and then you're out of the game.

Mr. Van Assche: These are all excellent points. I don't think that we're actually in disagreement. I think there is an important role for free trade agreements. The only thing we have to make sure of is that we take into account the larger context where, when we are signing many free trade agreements — which we do because we see that there is an important complementarity — we know that in the long run it can have an implication regarding the role of the World Trade Organization in the trading system. We have to take it into consideration. This should be something

Par conséquent, il importe d'établir une stratégie qui envisage la conclusion d'accords de libre-échange, d'une part, mais qui, d'autre part, tient compte de l'interaction avec l'Organisation mondiale du commerce et du rôle que celle-ci pourrait jouer dans l'avenir ou de la voie à prendre pour veiller à ce que cette transition ait effectivement lieu. Il faudrait songer à toutes ces choses dans le même contexte.

La présidente : Devant l'inaction de l'OMC, notre comité a en fait publié un rapport où il disait que l'OMC doit passer en premier, mais, par frustration, sur le plan régional ou...

L'autre question que je poserais tient au fait que nous concluons parfois des accords commerciaux plus petits pour deux raisons, l'une d'elles étant le désir d'appuyer l'une de nos régions qui aurait besoin de cet accord commercial, situation où nous ne réfléchissons peut-être pas suffisamment aux répercussions négatives éventuelles sur le reste du pays... Je parle de ma région, qui est axée sur l'agriculture, et qui s'aventure dans un marché où un accord commercial s'impose. J'ajouterais en outre que tous les autres joueurs signent des accords commerciaux et que nous nous mettons en position de désavantage si nous ne le faisons pas aussi.

Que pensez-vous de cela? Le Canada a souvent participé à des accords commerciaux afin de ne pas se retrouver exclu, y compris à l'ALENA. En effet, cet accord était une initiative du Mexique et des États-Unis, et la discussion a tourné autour des avantages de participer et des avantages de s'abstenir, mais aussi des inconvénients. Au final, le gouvernement de l'époque a choisi d'être assis à la table au lieu d'être un spectateur dans une dynamique qui allait nous toucher. Il y a matière à conjecture, j'en suis certaine; quelqu'un quelque part est en train de rédiger un article selon lequel nous n'aurions pas dû le faire. Voilà l'autre aspect.

Je suis en discussion avec les chercheurs au sujet du fait qu'on ne peut pas vraiment savoir : si nous ne concluons pas un accord commercial, nous ne pouvons pas savoir ce qui se serait produit si nous ne l'avions pas fait. Ce ne serait que conjecture. Nous savons exactement quels sont les avantages et les inconvénients de ces accords, mais il n'y a pas de façons de mesurer le résultat de notre abstention. C'est une décision politique, et alors vous ne jouez plus.

M. Van Assche : Ce sont tous d'excellents points. Je ne crois pas que nous soyons vraiment en désaccord. Je suis d'avis que les accords de libre-échange ont un rôle important à jouer. La seule chose que nous devons nous assurer de faire, c'est de tenir compte du contexte d'ensemble, où nous savons que le fait de signer de nombreux accords de libre-échange — ce que nous faisons parce que nous voyons une importante complémentarité — peut avoir une incidence à long terme sur le rôle de l'Organisation mondiale du commerce dans le système commercial. Nous devons tenir

that certainly is in any overview of what is going on right now. Bob Wolfe has been trying to push this point and demonstrate clearly the dangers are of doing it, but also showing where the World Trade Organization could play an important role.

Senator Cools: I would like to welcome our guest here today, our witness. I know you're from Belgium, but I guess that you are Flemish.

Mr. Van Assche: Yes.

Senator Cools: Wonderful. You would know very well that a large part of Belgium is Flanders. Flanders is an extremely beautiful part of the world — Ghent and Bruges and all these beautiful, glorious towns. At the same time, Belgium is home to the graves of many Canadians who fell in war and in combat. I remind senators that Canada has a very deep connection to Belgium.

We had some witnesses last night, mostly from Deloitte. It used to be Deloitte Touche, but it's just "Deloitte" now. I found their conclusions a bit staggering. I wonder if you are aware of the document that they have produced. It is called *The future belongs to the bold: Canada needs more courage*. I repeat: Canada needs more courage. So let us understand that we may have many cowards around, but we should not hurt them or upset them; we should encourage them.

We are talking about wealth and the creation of wealth. As senators, the best we can do is to assist, to create conditions that will enable those very gifted and special individuals, who are actually wealth creators, to create wealth. The wealth of a community and of a nation, when you get right down to it, is created by very few and very special people. I have great respect for them as entrepreneurial types, and I come from such a family. In the kind of community I grew up in, there was no livelihood unless you could create your own. So you had to build your own businesses, whatever those businesses were. Some of those people were extremely prosperous and lived very comfortable lives. But that was the mindset, that you might be somebody else's servant if you didn't create a livelihood.

My point is that money is a coward and money will flee in the face of any adversity, civil unrest or trouble. That's the nature of money.

My question to you is whether you have seen this document and if you agree with it? Well, maybe I shouldn't ask you if you agree. That's posing the question in a poor way. I would ask you this: What do you think of this document, and what do you think of the author's conclusions?

compte de cela. Cette considération devrait certainement faire partie de toute analyse de la situation actuelle. Bob Wolfe essaie de faire valoir cela et de démontrer clairement le danger de multiplier les accords, mais il cherche aussi à démontrer que l'Organisation mondiale du commerce peut jouer un rôle important.

La sénatrice Cools : Je tiens à souhaiter la bienvenue à notre invité aujourd'hui, à notre témoin. Je sais que vous venez de la Belgique, mais je suppose que vous êtes flamand.

M. Van Assche : Oui.

La sénatrice Cools : Merveilleux. Vous savez très bien que la Flandre est une grande partie de la Belgique. La Flandre est une région superbe du monde, avec ses belles et glorieuses villes, comme Gand et Bruges. La Belgique est également un lieu où reposent de nombreux Canadiens morts au combat. Je rappelle aux sénateurs que le Canada a des attaches très profondes avec la Belgique.

Nous avons accueilli des témoins hier soir, lesquels représentaient pour la plupart Deloitte. Autrefois c'était Deloitte Touche, mais c'est seulement « Deloitte » maintenant. J'ai trouvé leurs conclusions un peu stupéfiantes. Je me demande si vous êtes au courant du document que Deloitte a produit. Il s'intitule *L'avenir appartient aux plus audacieux : le Canada a besoin de plus de courage*. Je le répète : le Canada a besoin de plus de courage. Ce qu'il faut comprendre, c'est qu'il y a peut-être des lâches parmi nous, mais que nous devrions non pas nous en prendre à eux ni les contrarier, mais plutôt les encourager.

Nous parlons de richesse et de création de richesse. Le mieux que nous puissions accomplir, en tant que sénateurs, c'est d'aider à créer des conditions qui permettront aux personnes très talentueuses et douées, qui sont en fait des créateurs de richesse, de créer de la richesse. La richesse d'une collectivité et d'un pays, au fond, est créée par un petit groupe de personnes très spéciales. J'ai beaucoup de respect pour les entrepreneurs, et je viens d'une famille d'entrepreneurs. Dans le milieu où j'ai grandi, il fallait créer soi-même son gagne-pain pour assurer sa subsistance. Alors, il fallait bâtir sa propre entreprise, peu importe le domaine. Certaines de ces personnes étaient extrêmement prospères et avaient une existence très confortable. Mais c'était la mentalité que nous avons. Vous alliez peut-être devenir le serviteur d'une autre personne si vous ne preniez pas des mesures pour assurer votre subsistance.

Ce à quoi je veux en venir, c'est que l'argent craint le risque et fuira toute situation où règne l'adversité, l'agitation civile ou le désordre. C'est la nature de l'argent.

Ce que j'aimerais savoir, donc, c'est si vous avez vu ce document et si vous souscrivez aux propos qu'il contient? Eh bien, je ne devrais peut-être pas vous demander si vous êtes d'accord. Ce n'est pas une bonne façon de poser la question. Je vous demanderais plutôt ce qui suit : que pensez-vous de ce document, et que pensez-vous des conclusions de l'auteur?

Mr. Van Assche: I have not read the document, but I might be able to think about what they are trying to point out.

Senator Cools: Oh, good.

Mr. Van Assche: It is something that one hears very often in many different business circles, which is that compared to companies in the United States or elsewhere, we are more risk averse in order to go international. This is something you hear very often. I have never seen a single paper that has actually demonstrated empirical evidence of it, but it is something that is out there.

If it is the case, it's something important. Because if it's indeed the case that you have opportunities out there and companies are not taking the opportunities, these are opportunities that have been lost. But we certainly need to understand it a bit better.

We also have to be careful with pushing it in the opposite direction. I have already indicated that international trade requires a lot of high fixed costs, and fixed costs are often very difficult to quantify in advance. So if you're pushing smaller companies to internationalize because this is what the courageous do, then there is the danger that they might go too early or too rapidly, et cetera.

In the book edited by Steve Tapp, Bob and I, there is a chapter by Steve Tapp and Sui Sui, from Ryerson. They actually find that in emerging markets, a lot of smaller and medium enterprises have a much higher rate of leaving after one year or so because they were not successful over there.

What I'm indicating here is that this issue about courage or being willing to take a risk is, on the one hand, a very important issue, because it can really make or break taking an opportunity. But we do have to understand it much better because it can go in both directions.

Senator Cools: Do you have a copy of the document? Could we lend him a copy of the document?

The Chair: I think that it would be unfair to even lend the document and ask someone try to parse it very quickly.

Senator Cools: I was going to give an example of a case study that they cite. I'm from Toronto. I've made it my business to know the history of Toronto and its major entrepreneurs — the Timothy Eatons and the Hart Masseys and that whole group of individuals — who were exceptional individuals. Many of them were Methodists, by the way, and in that day that religion had a certain meaning.

Anyway, the case study here is the case of Loblaws. It says that:

M. Van Assche : Je n'ai pas lu le document, mais je serais peut-être en mesure de deviner les choses qu'on essaie de mettre en relief.

La sénatrice Cools : Oh, parfait.

M. Van Assche : On entend souvent dire, dans de nombreuses sphères du monde des affaires, que, par rapport aux entreprises des États-Unis ou d'ailleurs, nous sommes plus frileux lorsqu'il est question de se lancer sur la scène internationale. C'est quelque chose qu'on entend très souvent. Je n'ai jamais vu un seul article contenant des données probantes à cet égard, mais c'est un lieu commun.

Si c'est le cas, c'est un aspect important. En effet, s'il y a effectivement des occasions qui se présentent et que les entreprises n'en tirent pas parti, alors ces occasions sont perdues. Mais nous devons certainement chercher à comprendre cela un peu mieux.

Nous devons aussi faire attention de ne pas pécher dans le sens contraire. J'ai déjà mentionné que le commerce international s'assortit de coûts fixes élevés, et il est souvent très difficile de quantifier ces coûts fixes à l'avance. Alors, si vous incitez de petites entreprises à s'internationaliser parce que c'est ce que font les gens courageux, alors on court le risque de voir des entreprises qui se lancent trop tôt ou trop vite, ce genre de choses.

Dans le livre produit sous la direction de Steve Tapp, Bob et moi-même, il y a un chapitre rédigé par Steve Tapp et Sui Sui, de l'Université Ryerson. En fait, ils arrivent à la conclusion que, sur les marchés émergents, nombre de petites entreprises repartent après environ un an parce qu'elles n'ont pas réussi à s'imposer.

Ce que je dis ici, c'est que le fait d'être courageux ou d'être disposé à prendre un risque est une question très importante, car cela peut vraiment avoir une incidence ou non. Mais nous devons comprendre beaucoup mieux cet aspect, car les choses peuvent aller dans les deux sens.

La sénatrice Cools : Avez-vous un exemplaire du document? Pourrions-nous lui prêter un exemplaire du document?

La présidente : Je crois qu'il serait injuste de prêter le document à une personne et de s'attendre à ce qu'elle puisse le parcourir très rapidement.

La sénatrice Cools : J'allais citer l'exemple d'une étude de cas mentionnée dans le document. Je viens de Toronto. Je m'efforce de connaître l'histoire de Toronto et de ses grands entrepreneurs — les Timothy Eaton et les Hart Massey et tout ce groupe de personnes — qui étaient des personnes exceptionnelles. Nombre d'entre eux étaient méthodistes, soit dit en passant, et à l'époque, cette religion avait un certain sens.

Quoi qu'il en soit, l'étude de cas en question portait sur Loblaws. Voici un extrait :

In 2013, . . . the owner of the Sobeys supermarket chain, purchased Safeway for \$5.8 billion, significantly increasing competition in the Canadian grocery market. At the same time, retailers like Walmart and other non-traditional players had begun to expand into fresh food retail.

Facing growing competition in an already ruthless sector, Loblaw felt the need to act. In July 2013, Loblaw acquired pharmacy chain Shoppers Drug Mart for \$12.4 billion — an unexpected, provocative move championed by the company's executive chairman, Galen Weston Jr.

You have to know that the Westons began their family business in bread. They were producers of bread. Over time, they expanded into retail supermarkets especially.

But the important thing to know about Loblaws and Galen Weston, who is a very great man, is they were under pressure from Walmart. I don't know if you know — I'm sure you do — but Walmart is an extremely ruthless dealer, so the Westons went into the business of starting to sell clothing and everything else in their stores. They had to go that route because their competition, quite frankly, was Walmart.

To my mind, I'm amazed that they've done as well as they have and have succeeded in maintaining a very strong place in the supermarket business.

But I'll go on about this:

As with its previous bold moves, such as the 1998 launch of PC Financial and the 2006 establishment of clothing retailer Joe Fresh, Loblaw achieved significant growth from its Shoppers acquisition. Loblaw's net income rose 117 per cent in 2015, which analysts attribute to the Shoppers deal.

I do not know what their analytical tools are. I do not know what their methodologies are. I don't really understand how they chose their samples. None of that is explained. This is a very large statement to make and a very good one, I think, to make about Loblaws, but it doesn't do that much for the others who maybe — let's be quite frank — do not have as much capital at their disposal.

I just wonder if, in all of this, you can make some sort of a comment for me to help me grasp this. Everybody can talk about creating wealth, but very few can create it. The essence of successful business ventures in any community is that the official part of the community — those who make regulations and laws

En 2013, [le] propriétaire de la chaîne de supermarchés Sobeys [...] a acheté Safeway pour la somme de 5,8 milliards de dollars, intensifiant considérablement la concurrence au sein du marché de l'épicerie au Canada. Au même moment, des détaillants comme Walmart et d'autres acteurs non traditionnels entreprenaient une expansion dans le secteur de la vente au détail d'aliments frais.

Confrontée à une concurrence croissante dans un secteur déjà impitoyable, Loblaw a ressenti le besoin d'agir. En juillet 2013, Loblaw a fait l'acquisition de la chaîne de pharmacies Pharmaprix pour la somme de 12,4 milliards de dollars, un geste imprévu et provocateur qui avait obtenu l'aval du président-directeur général de l'entreprise, Galen Weston Jr.

Vous n'êtes pas sans savoir que la famille Weston a fait ses débuts dans le domaine du pain. Elle produisait du pain. Avec le temps, elle a étendu ses activités spécialement vers les supermarchés de détail.

Mais ce qu'il importe de savoir au sujet de Loblaw et de Galen Weston, qui est vraiment un grand homme, c'est qu'ils subissaient les pressions de Walmart. J'ignore si vous le savez — je suis certaine que je ne vous apprends rien —, mais Walmart est un négociant extrêmement impitoyable, alors les Weston se sont lancés dans la vente de vêtements et de tout le reste dans leurs magasins. Ils ont dû faire cela parce que leur concurrent était, au bout du compte, Walmart.

Je suis pour ma part épatée par ce qu'ils ont accompli et par le fait qu'ils ont réussi à conserver une position très solide dans le secteur des supermarchés.

Voici un autre extrait :

À l'instar de ses autres démarches audacieuses, telles que le lancement des Services financiers le Choix du Président en 1998 et l'établissement en 2006 du détaillant de vêtements Joe Fresh, Loblaw a connu une croissance importante grâce à l'acquisition de Pharmaprix. Le bénéfice net de Loblaw a augmenté de 117 p. 100 en 2015, une hausse que les analystes attribuent à l'acquisition de Pharmaprix.

J'ignore quels outils d'analyse les auteurs ont utilisés. J'ignore quelles sont leurs méthodes. Je ne comprends pas vraiment comment ils ont constitué leurs échantillons. Rien de tout cela n'est expliqué. C'est une déclaration très large qui — selon moi, dans le cas de Loblaw — est très judicieuse, mais cela ne veut pas dire grand-chose pour les autres qui — avouons-le — n'ont pas autant de capital à leur disposition.

Je me demande si, à la lumière de tout cela, vous pourriez formuler un commentaire qui m'aiderait à comprendre. Tout le monde peut bien parler de créer de la richesse, mais très peu peuvent effectivement le faire. L'essence d'une entreprise commerciale réussie dans toute collectivité tient au fait que les

and rules — creates laws and rules that facilitate and assist and are helpful to that kind of environment, where there can be growth and wealth, and wealth can prosper.

I grew up hearing a lot about wealth creation in my family. I want you to know that.

The Chair: Senator Cools, if he could answer —

Senator Cools: I'm not asking you to comment on their work, but I'm asking you to give some insights into this sort of thing.

The Chair: Perhaps on the topic, as opposed to the report, because you're at the disadvantage of not having —

Senator Cools: — having read the report, yes.

The Chair: I think, in fairness, you need to read the report and understand the testimony from yesterday. Perhaps you could just, then, answer the question in a general way, if you wish.

Mr. Van Assche: I have not read the report. However, if I understand it correctly, they use cases to demonstrate certain things.

The Chair: I should tell you, if you're going to answer, that they actually interviewed about 1,200 not-for-profit, for-profit and private companies, et cetera, in all these categories, in a questionnaire form. They were trying to find guidelines as to what successful companies are in their eyes. They came up with about five indicators. I'm sure I'm not doing justice to what they said, but what they're trying to do is find the factors that lead to global success in a situation.

Mr. Van Assche: We certainly need a lot of these studies, exactly for the reason that I indicated before. We know that fixed costs exist. We know in the data that the behaviour of firms is very much in line with the existence of fixed costs. But beyond data, we actually need to know a bit better what companies really are seeing as their biggest hurdles. These kinds of studies are interesting exactly because they allow us to go a bit deeper and understand more what the priorities are and which things are more important.

I think that this, in combination with big data studies, which I've also done myself, is a very valuable tool for us to better understand the factors that stop companies from being successful or from internationalizing.

The Chair: Thank you. We've come to the end of our time. You've been very generous with yours and very helpful, particularly on the issue of global value chains. The insights that you've provided for us will be extremely helpful in putting our report together.

responsables au sein de la collectivité — ceux qui prennent des règlements et adoptent des lois et des règles — créent des lois et des règles qui facilitent et aident et qui sont utiles à ce genre d'environnement, où il peut y avoir de la croissance et de la richesse, et la richesse peut s'accroître.

J'ai grandi au sein d'une famille où on parlait beaucoup de la création de richesse. Je tiens à ce que vous le sachiez.

La présidente : Madame la sénatrice Cools, si le témoin pouvait répondre...

La sénatrice Cools : Je ne vous demande pas de commenter leur travail, mais j'aimerais que vous nous fassiez part de vos réflexions à l'égard de ce genre de chose.

La présidente : Peut-être sur le sujet plutôt que sur le rapport, puisque vous êtes désavantagé du fait de ne pas avoir...

La sénatrice Cools : ... avoir lu le rapport, oui.

La présidente : Je crois qu'il serait très injuste de vous demander de répondre sans que vous ayez pu lire le rapport et entendu le témoignage d'hier. Peut-être pourriez-vous alors répondre à la question de façon générale, si c'est possible.

M. Van Assche : Je n'ai pas lu le rapport. Toutefois, si je comprends bien, les auteurs utilisent des cas précis pour illustrer certaines choses.

La présidente : Je devrais vous dire, si vous allez avancer une réponse, que les auteurs ont en fait interviewé environ 1 200 organismes sans but lucratif, organismes à but lucratif et sociétés privées, et cetera, dans toutes ces catégories, au moyen d'un questionnaire. Ils essayaient de cerner les facteurs qui mènent à la réussite des entreprises selon eux. Ils en sont arrivés à environ cinq indicateurs. Je suis sûre que je ne leur fais pas justice avec ce résumé, mais ils ont tenté de cerner les facteurs qui mènent au succès global dans une situation donnée.

M. Van Assche : Nous avons certainement besoin de beaucoup d'études de ce genre, justement pour la raison que j'ai mentionnée plus tôt. Nous savons que les coûts fixes existent. Nous savons, à la lumière des données, que le comportement des sociétés est fortement aligné sur l'existence de coûts fixes. Mais au-delà des données, nous devons vraiment chercher à savoir exactement ce que les entreprises perçoivent comme étant les plus gros obstacles. Ce genre d'études est intéressant justement parce qu'elles nous permettent d'aller au fond des choses et de mieux comprendre les priorités et les aspects qui importent le plus.

Je crois que ces études — combinées avec des études des mégadonnées, que j'ai moi-même menées aussi — sont un outil précieux pour nous aider à mieux comprendre les facteurs qui empêchent les entreprises de prospérer ou de s'internationaliser.

La présidente : Merci. Nous n'avons plus de temps. Vous avez été très généreux avec le vôtre et vous nous avez beaucoup aidés, particulièrement sur la question des chaînes de valeur mondiales. Vos observations nous seront extrêmement utiles lorsque nous rédigerons notre rapport.

If there's anything else you wish to reflect on in that area, please provide it to the clerk. This is precisely what we want to do. We are not looking at a particular trade agreement; we are looking at concepts and issues that have to be taken into account in trade agreements for the benefit of Canada's business and prosperity.

Thank you very much for sharing your insights and your research. Please continue your work; I think it's very important to Canada. Thank you for coming today.

(The committee adjourned.)

Si vous désirez nous faire part de réflexions supplémentaires sur la question, je vous invite à les communiquer à la greffière. C'est précisément ce que nous voulons faire. Nous ne nous penchons pas sur un accord commercial particulier; nous examinons les concepts et les enjeux qui doivent être pris en compte. Dans le contexte des accords commerciaux pour le bien du milieu des affaires et de la prospérité du Canada.

Merci beaucoup de nous avoir fait part de vos observations et des résultats de vos études. Je vous prie de poursuivre votre travail, car je crois qu'il est très important pour le Canada. Merci d'être venu aujourd'hui.

(La séance est levée.)

WITNESSES

Wednesday, October 19, 2016

Universities Canada:

Paul Davidson, President.

As an individual:

Emily J. Blanchard, Associate Professor of Business Administration.

Deloitte:

Michel Brazeau, Consulting National Public Sector Leader;
Duncan Sinclair, Vice Chair Deloitte Canada, Consulting.

Thursday, October 20, 2016

As an individual:

Ari Van Assche, Department Chair and Associate Professor,
Department of International Business.

TÉMOINS

Le mercredi 19 octobre 2016

Universités Canada:

Paul Davidson, président.

À titre personnel:

Emily J. Blanchard, professeure agrégée en administration des affaires.

Deloitte:

Michel Brazeau, leader national du secteur public, Consultation;
Duncan Sinclair, vice-président, Deloitte Canada, Consultation.

Le jeudi 20 octobre 2016

À titre personnel:

Ari Van Assche, directeur du département et professeur agrégé,
Département d'affaires internationales.