

## **Symposium on the Canadian Defence and Security Market**

Keynote Address

November 24th, 2014, Montreal, Quebec

### **Check Against Delivery**

MESDAMES ET MESSIEURS, BONJOUR

AVANT DE COMMENCER, J'AIMERAIS REMERCIER DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE CANADA POUR LES RÉGIONS DU QUÉBEC, AÉRO MONTRÉAL ET SOUS-TRAITANCE INDUSTRIELLE QUÉBEC (STIQ) DE M'ACCORDER LE PRIVILÈGE DE M'ADRESSER À CE PUBLIC, CE QUI MARQUE MON PREMIER ÉVÉNEMENT AU QUÉBEC AU NOM DE L'ASSOCIATION DES INDUSTRIES CANADIENNES DE DÉFENSE ET DE SÉCURITÉ.

THE THEME OF THIS CONFERENCE IS TRENDS AND STRATEGIC ISSUES IN OUR SECTOR. SO I WOULD LIKE TO OFFER YOU MY THOUGHTS ON THREE BIG TRENDS THAT I SEE FACING THE DEFENCE INDUSTRY TODAY.

ONE TREND IS WHAT YOU MIGHT CALL A FISCAL, OR SPENDING, TREND ON THE PART OF GOVERNMENTS--OUR MAJOR CUSTOMERS.

THE SECOND IS A BUSINESS TREND, ESPECIALLY PREVALENT IN THE U.S.

AND THE THIRD TREND IS A SIGNIFICANT POLICY RE-ORIENTATION IN THIS COUNTRY.

TAKEN TOGETHER THESE THREE TRENDS ARE RE-SHAPING OUR INDUSTRY.

DEPUIS LA CRISE ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE MONDIALE DE 2008 ET LES DÉFICITS BUDGÉTAIRES DU GOUVERNEMENT QUI S'EN SONT SUIVIS, NOUS AVONS CONSTATÉ UNE TENDANCE AU REPLI DES DÉPENSES EN MATIÈRE DE DÉFENSE, NOTAMMENT EN EUROPE ET AUX ÉTATS-UNIS. AUX ÉTATS-UNIS, PAR EXEMPLE, LA LOI SUR LE CONTRÔLE BUDGÉTAIRE A RÉDUIT LE FINANCEMENT DU DOD D'ENVIRON 55 MILLIARDS DE DOLLARS PAR ANNÉE.

LE REPLI DES DÉPENSES EN MATIÈRE DE DÉFENSE EN EUROPE A ÉGALEMENT ÉTÉ UNE RÉALITÉ. LES DÉPENSES POUR LA DÉFENSE BRITANNIQUE, PAR EXEMPLE, ONT ÉTÉ RÉDUITES DE 7,5 POUR CENT EN 2010-2011, SOIT LA PLUS FORTE RÉDUCTION POUR TOUS LES MINISTÈRES DU GOUVERNEMENT BRITANNIQUE.

AU CANADA, BIEN QUE LE BUDGET DU MINISTÈRE DE LA DÉFENSE NATIONALE A ÉGALEMENT ÉTÉ RÉDUIT RÉCEMMENT -- ET QUE LE COMPTE D'APPROVISIONNEMENT

NATIONAL (AN), AINSI QUE LES ENTREPRISES QUI DÉPENDENT DES CONTRATS D'AN ONT ÉTÉ DUREMENT TOUCHÉS --IL DEMEURE SUPÉRIEUR DE 50 POUR CENT EN DOLLARS NOMINAUX À CE QU'IL ÉTAIT IL Y A UNE DIZAINE D'ANNÉES. DU POINT DE VUE DE L'APPROVISIONNEMENT, LE PROBLÈME AVEC LES DÉPENSES EN MATIÈRE DE DÉFENSE AU CANADA N'ÉTAIT PAS TELLEMENT LE MONTANT D'ARGENT ALLOUÉ, MAIS PLUTÔT LA DIFFICULTÉ AU SEIN DU MDN DE DÉPENSER LES DOLLARS QUI SONT ALLOUÉS À L'APPROVISIONNEMENT. COMME L'A DOCUMENTÉ DAVID PERRY, ANALYSTE PRINCIPAL DE LA DÉFENSE ET DE LA SÉCURITÉ POUR L'INSTITUT DE LA CAD, AU COURS DES SEPT DERNIÈRES ANNÉES, LE MDN N'A PAS DÉPENSÉ UN MILLIARD DE DOLLARS PAR ANNÉE EN MOYENNE EN FONDS APPROPRIÉS POUR LES DÉPENSES DE CAPITAL; UN CONCOURS DE CIRCONSTANCES FAIT QUE LES FACTEURS RENDENT CETTE SITUATION DOUBLEMENT DIFFICILE DANS UNE ANNÉE D'ÉLECTIONS. IL VA SANS DIRE QUE C'EST UN PROBLÈME QUI DOIT ÊTRE RÉSOLU.

I AM OPTIMISTIC THAT RECENT REFORMS TO DEFENCE PROCUREMENT GOVERNANCE--ESPECIALLY THE CREATION OF A DEFENCE PROCUREMENT SECRETARIAT AND THE ESTABLISHMENT OF AN INDEPENDENT REVIEW OF MANDATORY REQUIREMENTS--WILL RESTORE CONFIDENCE IN THE SYSTEM AND THEREBY FACILITATE DND PROCUREMENT EXECUTION.

NEVERTHELESS, THE GOOD NEWS IS THAT THE GOVERNMENT REMAINS COMMITTED TO A SIGNIFICANT RECAPITALIZATION OF THE CAF. THE EVIDENCE OF THIS LIES IN THE RECENTLY PUBLISHED DEFENCE ACQUISITION GUIDE, WHICH LAYS OUT DND'S AMBITIOUS CAPITAL INTENTIONS OVER A TWENTY YEAR TIME HORIZON.

RELATIVELY SPEAKING THEN, WE CAN THINK OF THE CANADIAN DEFENCE MARKET AS A GROWING ONE. INDEED, IT IS INCREASINGLY REGARDED AS STRATEGICALLY IMPORTANT BY FOREIGN OEMS. EUROPEANS, IN PARTICULAR, ARE LOOKING FOR OPPORTUNITIES THAT THEY CANNOT FIND LOCALLY, BUT EUROPEAN GOVERNMENTS HAVE YET TO RECIPROCATE WITH ALLEVIATION OF BARRIERS, BOTH OVERT AND COVERT, IN THEIR COUNTRIES. SO FOR CANADIAN COMPANIES IT IS STILL HARD TO PLAY IN EUROPE. I HOPE THIS WAS A POINT OF SOME DISCUSSION IN THE CONTEXT OF THE CANADA-EU FREE TRADE NEGOTIATIONS.

LA DEUXIÈME TENDANCE QUE J'AIMERAIS ABORDER EST UNE TENDANCE COMMERCIALE.

LA SEMAINE DERNIÈRE, LE SOMMET DE L'AÉROSPATIAL À OTTAWA A EXAMINÉ LES TENDANCES QUI SE PRODUISENT DANS LE SECTEUR. LES POSSIBILITÉS QUE NOUS ENVISAGEONS DANS LE SECTEUR COMMERCIAL DE L'AÉROSPATIAL NE S'HARMONISENT PAS TOUJOURS AVEC LE MARCHÉ DE LA DÉFENSE ET DE LA SÉCURITÉ. LE MARCHÉ COMMERCIAL DE L'AÉROSPATIAL, PAR EXEMPLE, CONNAIT UNE PÉRIODE DE CROISSANCE SANS PRÉCÉDENT, TANDIS QUE LA DÉFENSE EST DANS UNE SITUATION RELATIVEMENT STAGNANTE ET QUE LE MARCHÉ DE LA SÉCURITÉ CANADIENNE, ESTIMÉ À TROIS MILLIARDS DE DOLLARS PAR ANNÉE, EST EN CROISSANCE, MAIS FORTEMENT FRAGMENTÉ ? Y COMPRIS TOUS LES PALIERS DU GOUVERNEMENT, LE SECTEUR PRIVÉ, LES INTERVENANTS D'URGENCE ET LES AGENCES DE SÉCURITÉ.

ONE OF THE MORE IMPORTANT BUSINESS TRENDS IN THE DEFENCE SECTOR IS CONSOLIDATION AND VERTICAL INTEGRATION. IN THE US, THE NUMBER OF LARGE DEFENCE FIRMS HAS BEEN CONSOLIDATED FROM OVER TWENTY MAJOR COMPANIES

TWO DECADES AGO TO FOUR TODAY. AND EVEN THOUGH THE BAE-EADS MERGER PROPOSAL FAILED TWO YEARS AGO, THE FACT THAT SUCH A BLOCKBUSTER IDEA WAS PURSUED SERIOUSLY SUGGESTS THAT CONSOLIDATION IN EUROPE IS INEVITABLE. THE AMOUNT OF RISK UNDERTAKEN BY THE US GOVERNMENT HAS ALSO BEEN REDUCED.

THE COMBINED EFFECT IS DRIVING MORE VERTICAL INTEGRATION IN ORDER TO INCREASE MARKET SHARE. THIS PUTS PRESSURE ON SUPPLY CHAINS TO REDUCE COST IN ORDER TO INCREASE MARGINS. WE SEE THIS MANIFEST IN CANADA AS THE IN SERVICE SUPPORT COMMUNITY FIGHTS TO RETAIN ITS UNIQUE CANADIAN CAPABILITY IN THE FACE OF PRIME CONTRACTORS OFFERING TURN-KEY SOLUTIONS AT REDUCED PRICES IF DATA PACKAGES (OR GOVERNMENT RIGHTS TO IP) ARE NOT INCLUDED IN THE DEAL.

THIS IS AN IMPORTANT TREND THAT WE NEED TO BE ON TOP OF. THE FEDERAL GOVERNMENT SEEMS TO RECOGNIZE IT BECAUSE THE DEFENCE PROCUREMENT STRATEGY, WHICH I WILL TURN TO IN A MOMENT, IS DESIGNED IN PART TO FACILITATE CANADIAN BUSINESS ACCESS TO INCREASINGLY CONSTRAINED FOREIGN OEM SUPPLY CHAINS.

THIS LEADS ME TO THE THIRD TREND I WANT TO ADDRESS TODAY, WHICH IS THE PUBLIC POLICY SHIFT IN THIS COUNTRY.

AU COURS DES QUATRE OU CINQ DERNIÈRES ANNÉES, NOUS AVONS CONSTATÉ UNE RÉALISATION CROISSANTE DE LA PART DU GOUVERNEMENT ET C'EST CE QUE LE CANADA A BESOIN POUR CONCEVOIR DE NOUVEAUX OUTILS QUI PERMETTRONT D'ACCROÎTRE L'APPROVISIONNEMENT EN MATIÈRE DE DÉFENSE ET DE STIMULER L'INNOVATION, LES EMPLOIS ET LA CROISSANCE DE FAÇON À NE PAS NUIRE AUX EXIGENCES OPÉRATIONNELLES DES FAC. L'EFFORT DE MISE EN OEUVRE A COMMENCÉ DE MANIÈRE CONCERTÉE AVEC LA STRATÉGIE NATIONALE D'APPROVISIONNEMENT EN MATIÈRE DE CONSTRUCTION NAVALE (SNACN). NOUS POUVONS SONGER À LA SNACN COMME MÉGA PROJET SIMILAIRE DE 35 MILLIARDS DE DOLLARS OU PLUS EN RECAPITALISATION DES FORCES NAVALES ET DE LA GARDE CÔTIÈRE AU COURS DES VINGT PROCHAINES ANNÉES, AVEC UN RÉGIME DE POLITIQUES STIPULANT QUE LA PLUS GRANDE PARTIE DU TRAVAIL NÉCESSAIRE À LA CONSTRUCTION DE CES NAVIRES SERA EFFECTUÉE AU CANADA.

EN OUTRE, DEUX RAPPORTS INFLUENTS RÉDIGÉS PAR TOM JENKINS, DIRECTEUR DE LA STRATÉGIE CHEZ OPEN TEXT CORP. ET DAVID EMERSON, ANCIEN MINISTRE FÉDÉRAL, ONT SERVI À PRÉPARER LE TERRAIN POUR UN CHANGEMENT DANS LA FAÇON DONT L'APPROVISIONNEMENT EN MATIÈRE DE DÉFENSE EST GÉNÉRALEMENT ABORDÉ ET MISE EN OEUVRE DANS CE PAYS D'UN POINT DE VUE ÉCONOMIQUE. LE RAPPORT DE JENKINS, EN PARTICULIER, EST AXÉ SUR LE BESOIN DE RÉFORMER LE SYSTÈME D'APPROVISIONNEMENT DES STOCKS DANS L'ESPOIR DE CRÉER UN ÉQUILIBRE, FACE AUX TENDANCES QUE J'AI DÉCRITES.

LES RAPPORTS DE M. EMERSON ET DE M. JENKINS, AINSI QUE D'AUTRES RAPPORTS PRÉCÉDENTS ET UNE RECOMMANDATION DE LA PART DE L'ACIDS, ONT CONTRIBUÉ À MISE EN OEUVRE DE LA STRATÉGIE D'APPROVISIONNEMENT EN MATIÈRE DE DÉFENSE QUI A ÉTÉ ANNONCÉ PLUS TÔT CETTE ANNÉE. AU COEUR DE LA SAMD SE TROUVE LE CONCEPT D'EXPLOITER L'APPROVISIONNEMENT EN MATIÈRE DE DÉFENSE AFIN D'INCITER LES ENTREPRISES À ACCROÎTRE LE CONTENU CANADIEN DE MANIÈRE SOUTENUE. CETTE IDÉE N'EST PAS NOUVELLE DU POINT DE VUE INTERNATIONAL, MAIS INNOVANTE DANS

CE PAYS. IL S'AGIT ICI D'ACCROÎTRE LES DÉPENSES POUR LA DÉFENSE NATIONALE AFIN D'ASSURER LE MAINTIEN D'UNE CAPACITÉ CANADIENNE; D'ÉLEVER LES ENTREPRISES CANADIENNES À UN PLUS HAUT NIVEAU ET DE CRÉER DAVANTAGE DE « CANADIAN PRIMES »; D'INSTAURER DE NOUVELLES CAPACITÉS EN INCORPORANT LES PME ET, EN PARTICULIER, UNE CONSTANTE INNOVATION DANS NOTRE CHAÎNE DE VALEURS ET ENFIN D'AXER NOS EFFORTS SUR L'ÉLABORATION DES CAPACITÉS INDUSTRIELLES CLÉS -- LES CIC QUI SONT LA CLÉ, À LA FOIS DE LA SOUVERAINETÉ ET DE L'ÉCONOMIE.

FOR WELL OVER A YEAR NOW, IN COLLABORATION WITH INDUSTRY, THE GOVERNMENT OF CANADA HAS BEEN DESIGNING A NEW INSTRUMENT TO ACHIEVE THESE GOALS. THIS INSTRUMENT IS CALLED A VALUE PROPOSITION, WHICH STANDS TO BE A GAME CHANGER FOR OUR INDUSTRY. THE VALUE PROPOSITION, WILL NOMINALLY REPRESENT 10% OF BID EVALUATION CRITERIA, ALONG SIDE THE NORMAL COST AND TECHNICAL REQUIREMENTS.

WHAT COMPANIES PUT ON THE TABLE IN THEIR VALUE PROPOSITIONS WILL BE WEIGHTED AND RATED BEFORE A WINNING BIDDER IS SELECTED, MEANING, IN ADDITION TO TECHNICAL AND PRICE CONSIDERATIONS, A BIDDER'S CANADIAN CONTENT OFFERING WILL ALSO BE EVALUATED. GIVEN HOW CLOSE COMPETITORS OFTEN ARE ON TECHNICAL AND PRICE, YOU CAN SEE HOW THE VALUE PROPOSITION COULD BE AN IMPORTANT DIFFERENTIATOR THAT WILL BE TAKEN SERIOUSLY BY PRIMES. WE SEE EVIDENCE OF THIS BEHAVIOUR CHANGE ALREADY. PRIME CONTRACTORS WILL QUICKLY REALIZE THAT THEY ARE FACED WITH THE ENORMOUS POSSIBILITIES OF ADDING IN CANADIAN CONTENT, WHICH MIGHT LEAD THEM TO:

- MOVE MANUFACTURING LABOUR IN CANADA THROUGH SUBCONTRACTS (TO SMES);
- OPEN A FULL MANUFACTURING OR ASSEMBLY LINE IN CANADA;
- TRANSFER OR EXECUTE A PORTION (OR ALL) R&D IN CANADA AND COLLABORATE WITH SMES AND UNIVERSITIES TO DO SO;
- BUILD MORE CANADIAN SMES INTO GLOBAL OEM SUPPLY CHAINS;
- LICENSE IP TO A SUPPLIER WHO CAN THEN EXPORT OUT OF CANADA;
- TRANSFER INTELLECTUAL PROPERTY INTO CANADA, ESTABLISHING A CANADIAN FOOTPRINT AND A WORLD MANDATE FROM WHICH TO EXPORT.

DANS CETTE COMMUNAUTÉ, CES CONCEPTS SONT MIEUX COMPRIS EN RAISON QU'ILS SONT APPLIQUÉS DANS LA PRATIQUE PAR LES FEO POUR L'AÉROSPATIALE CANADIENNE DANS UNE CERTAINE MESURE. VOUS AVEZ LE CRIAQ, VOUS AVEZ E TRANSFERT DES CONNAISSANCES DU MILIEU UNIVERSITAIRE VERS LES ENTREPRISES ET VOUS ENTREPRENEZ LA R ET D LOCALEMENT, EN PLUS DE CHERCHER DES FOURNISSEURS CANADIENS POUR VOTRE CHAÎNE DE VALEURS. MAIS CE N'EST PAS TOUJOURS LE CAS POUR LE RESTE DU SECTEUR DE LA DÉFENSE.

DONC, CE QUE VOUS AVEZ ENTREPRIS TRADITIONNELLEMENT COMME PLATEFORMES DANS LE SECTEUR DE L'AÉROSPATIAL SE PRÊTE TRÈS BIEN AU COMPORTEMENT INTERSECTORIEL. LES CAPACITÉS QUE CETTE RÉGION POSSÈDE ET QUI PEUVENT ÊTRE APPLIQUÉES AUX FORCES ARMÉES, NAVALES, TERRESTRES ET MÊME SPATIALES, DE MÊME QUE LES RAPPORTS QU'ELLE A ÉTABLIS, SE PRÊTENT TRÈS BIEN POUR « FAIRE LE SAUT » DANS CE NOUVEAU RÉGIME. JE SOUPÇONNE QUE C'EST LA RAISON POUR LAQUELLE LE DEC (Q) A EU LE FEU VERT TÔT L'ANNÉE DERNIÈRE ET A COMMANDITÉ UNE ÉTUDE POUR OBTENIR UNE IMAGE PLUS GRANULAIRE DE LA BASE INDUSTRIELLE DE LA

DÉFENSE DU QUÉBEC.

CECI M'AMÈNE À UNE QUESTION QUE J'AI ENTENDU POSER À PLUSIEURS REPRISES LORSQUE J'AI PARCOURU LE PAYS. À SAVOIR « COMMENT PUIS-JE, EN TANT QUE PETITE ENTREPRISE, PROFITER DE CETTE OCCASION QUI SE PRÉSENTE À LA DÉFENSE? » « COMMENT PUIS-JE FAIRE VALOIR MON INNOVATION ET RELIER MON ENTREPRISE À CE SYSTÈME D'APPROVISIONNEMENT ET À CES CHAÎNES DE VALEURS? »

IL EST ESSENTIEL QUE LE GOUVERNEMENT ET L'INDUSTRIE TRAVAILLENT DE CONCERT SUR CETTE QUESTION POUR ASSURER QUE L'EXPLOITATION DE LA POLITIQUE ATTEIGNE SES OBJECTIFS, ET JE SAIS QUE DU POINT DE VUE DU GOUVERNEMENT, L'UN DE CES OBJECTIFS FONDAMENTAUX EST L'ÉVOLUTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT.

J'AIMERAI PROPOSER QU'UNE PARTIE DE LA SOLUTION REPOSE DANS L'ÉTABLISSEMENT D'UN PLUS GRAND NOMBRE DE POINTS DE CONTACT - QUE CE SOIT POUR DES OCCASIONS DE R ET D, DES POSSIBILITÉS DE CHAÎNES D'APPROVISIONNEMENT, DES PROGRAMMES GOUVERNEMENTAUX OU DES ACTIVITÉS DU MARCHÉ. IL Y A QUELQUE CHOSE DANS LA RECETTE DU « BIG AERO » CANADIENNE QUE NOUS N'AVONS PAS MAÎTRISÉ SUR UNE PLUS GRANDE ÉCHELLE, SOIT À L'ÉCHELLE NATIONALE, ET NOUS DEVONS FIGURER CE QUE C'EST ET COMMENT LE FAIRE AVANT DE RATER DES OCCASIONS QUI SE TROUVENT JUSTE DEVANT NOUS.

FOR OUR PART, CADSI IS LOOKING AT INCREASING PARTNERSHIPS WITH REGIONAL AGENCIES AND LOCAL ASSOCIATIONS TO NETWORK TOGETHER IN A TIGHTER KNIT FASHION. WE'RE LOOKING AT WAYS TO INCREASE CONNECTIVITY BETWEEN MEMBERS AND CHANGES IN PROGRAMMING TO CANSEC TO ADDRESS THE NEED FOR MORE BUSINESS-TO-BUSINESS AND BUSINESS-TO-GOVERNMENT NETWORKING. AND WE'RE CONNECTING UP WITH THE GOVERNMENT, PARTICULARLY THE OFFICE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES, TO BETTER UNDERSTAND GAPS IN PROGRAMMING AND IN CONNECTIVITY, TO FIND WAYS TO MAKE THE SYSTEM WORK FROM GENESIS OF INNOVATION TO COMMERCIALIZATION AND LINKAGES TO GLOBAL VALUE CHAINS.

I WILL LEAVE YOU WITH A FEW LAST THOUGHTS: I WOULD ARGUE THAT THESE SPENDING, BUSINESS AND POLICY TRENDS I'VE TRIED TO DESCRIBE ARE BIG, IMPORTANT AND LASTING. THEY WILL BOTH CHALLENGE AND PRESENT SIGNIFICANT OPPORTUNITIES FOR THE CANADIAN DEFENCE INDUSTRY. SO WE NEED TO UNDERSTAND THEM AND HOW THEY INTERACT. AND THIS WILL REQUIRE, AMONG OTHER THINGS, BUILDING ON AND ENHANCING THE STRONG PARTNERSHIP OUR INDUSTRY HAS ESTABLISHED IN RECENT YEARS WITH GOVERNMENT--THE KIND OF PARTNERSHIP THAT THE COMMERCIAL AEROSPACE INDUSTRY HAS ENJOYED FOR DECADES. I CAN ASSURE YOU THAT CADSI WILL BE WORKING HARD ON AND THINKING CREATIVELY ABOUT HOW TO DEEPEN THAT PARTNERSHIP, AND DEVELOP WAYS AND MEANS TO HELP CANADIAN INDUSTRY BENEFIT IN THIS CHALLENGING YET OPPORTUNITY RICH DEFENCE BUSINESS ENVIRONMENT.

BEING HERE TODAY TO SPEAK TO YOU ALL IS NOT ONLY PART OF OUR COMMITMENT, BUT MY GREAT PLEASURE. THANK -YOU. MERCI.