



Défense nationale National Defence



FORCES ARMÉES CANADIENNES

**CIEAD**

# COMMISSION INDÉPENDANTE D'EXAMEN DES ACQUISITIONS DE LA DÉFENSE

Rapport d'étape de 2019 et 2020

Canada 

# TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS DU PRÉSIDENT .....	1
INTRODUCTION .....	2
BILAN DE L'ANNÉE : ACTIVITÉS EN 2019–2020 .....	4
RENDEMENT ET INCIDENCE DE LA COMMISSION .....	7
OBSERVATIONS STRATÉGIQUES .....	8
REGARD VERS L'AVENIR : PRIORITÉS POUR 2021-2022 .....	10
<b>ANNEXE A :</b> Liste des projets examinés par la CIEAD .....	11
<b>ANNEXE B :</b> Résultats du sondage 2020 .....	13
<b>ANNEXE C :</b> Méthode d'examen de la CIEAD .....	16
<b>ANNEXE D :</b> Budget et dépenses totales de la CIEAD et de son bureau de 2018 à 2020 .....	17
<b>ANNEXE E :</b> Biographies des membres de la Commission .....	18
<b>ANNEXE F :</b> Coordonnées du BCIEAD .....	21

## AVANT-PROPOS DU PRÉSIDENT

La Commission indépendante d'examen des acquisitions de la Défense (CIEAD) présente son quatrième rapport d'étape, qui couvre les années civiles 2019 et 2020. Il comprend un résumé des activités de la Commission pendant cette période, des observations stratégiques fondées sur les travaux de la Commission et une déclaration sur les priorités de la Commission pour l'avenir. La Commission a également le plaisir de présenter pour la première fois une liste complète des projets qu'elle a examinés (annexe A), la rétroaction sur le dernier sondage mené auprès des principales parties prenantes de la CIEAD (annexe B), et une illustration de sa méthode d'examen standard (annexe C).

La pandémie de COVID-19 a présenté des défis uniques pour la Commission, puisque les membres et le personnel du bureau ont été dispersés dans diverses régions du pays. La Commission est profondément reconnaissante pour le soutien qu'elle a reçu des Forces maritimes de l'Atlantique, de la 3<sup>e</sup> Escadre Bagotville, du quartier général de la 4<sup>e</sup> Division de Toronto et de la BFC Edmonton, ainsi que du personnel administratif du BCIEAD, qui ont permis aux membres de la Commission de poursuivre leur travail à distance. Grâce à leur aide, la Commission a pu s'adapter aux nouvelles méthodes de travail virtuelles, suivre le rythme des processus et des priorités du MDN et des FAC, et continuer à formuler de la rétroaction et à émettre des avis opportuns au ministre et au ministère de la Défense nationale. La Commission exprime également sa gratitude envers le personnel du Ministère et de son bureau pour avoir facilité le déménagement des bureaux physiques de la Commission vers le nouveau complexe Carling de la Défense nationale au début de 2020.

Depuis sa création en 2015, la Commission a entamé l'examen de 70 grands projets d'approvisionnement, a entrepris 146 travaux avec des parties prenantes du Ministère dans le cadre de ces examens et a émis des avis indépendants sur 47 de ces projets. La rétroaction recueillie auprès des parties prenantes indique que le travail de la Commission reste crédible et pertinent, et qu'il a une incidence positive sur le processus d'approvisionnement de la Défense. À l'avenir, la Commission continuera d'aider le Ministère à atteindre les objectifs de la politique de défense *Protection, Sécurité, Engagement* (PSE), tout en répondant aux nouvelles priorités en matière de capacités. De plus, alors que les premiers projets sur lesquels la Commission a émis des avis commencent à entrer dans les phases finales du processus d'approvisionnement, nous attendons avec impatience d'évaluer l'incidence de la Commission sur le système d'approvisionnement de la Défense, au sens large, et les résultats.

Au nom de la Commission, j'aimerais remercier sincèrement le Ministère pour son soutien continu et sa participation significative dans le processus d'examen de la Commission. L'amélioration de l'efficacité du processus d'approvisionnement de la défense et de la confiance à son égard est une véritable entreprise collective, et la Commission est fière et honorée de jouer un rôle dans cet effort essentiel.



M. Larry Murray

Président de la Commission indépendante d'examen des acquisitions de la Défense

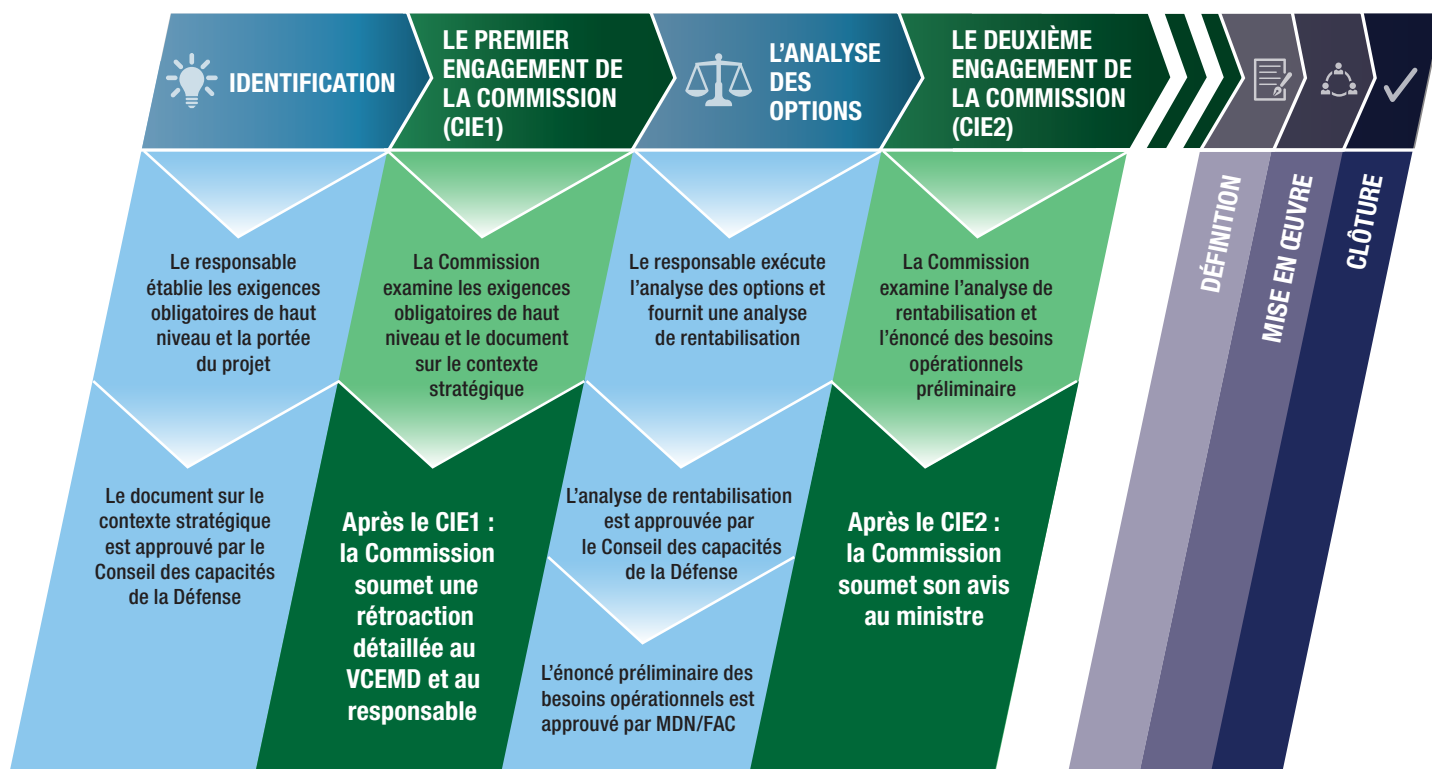
La CIEAD a été créée en 2015 comme l'un des éléments essentiels de la Stratégie d'approvisionnement en matière de défense. À cette époque, l'approvisionnement militaire faisait face à plusieurs défis, notamment la perception que les exigences opérationnelles étaient insuffisamment justifiées et élaborées de manière si complexe qu'elles compliquaient le processus d'approbation. En conséquence, la Commission a été créée en tant qu'organe d'examen indépendant et tiers, relevant directement du ministre de la Défense nationale, pour valider les exigences des grands projets d'acquisition militaire et s'assurer qu'elles sont correctement énoncées avant l'engagement de fonds importants.

Conformément au mandat de la Commission, chaque projet d'équipement et d'infrastructure de la Défense évalué à plus de 100 millions de dollars est soigneusement examiné par la Commission, en étroite consultation avec les responsables ministériels concernés et conformément à la méthode d'examen bien établie et rigoureuse de la Commission (voir l'annexe C). De temps à autre, la Commission peut également examiner d'autres projets qui lui ont été soumis par le ministre ou le sous-ministre de la Défense nationale, ou lorsque l'approbation du Conseil du Trésor est requise.

La Commission examine les projets à deux moments précoces du processus d'approvisionnement de la Défense, soit au début et à la fin de la phase d'analyse des options, avant que le MDN et les FAC ne demandent au ministre ou au Conseil du Trésor l'autorisation de dépenser (figure 1) :

- **Engagement de la CIE1** : Le premier engagement de la Commission (CIE1) est axé principalement sur le contexte stratégique et l'alignement stratégique du projet, l'écart de capacité que le projet entend combler, et les exigences obligatoires de haut niveau (EOHN). Dans le cadre de cet engagement initial, la Commission examine le document sur le contexte stratégique (DCS) après qu'il ait été approuvé par de hauts fonctionnaires du MDN et des FAC lors du Conseil des capacités de la Défense (CCD). Ce premier engagement aide la Commission à cerner les problèmes potentiels d'un projet avant que le travail détaillé de l'analyse des options ne commence. Par la suite, une rétroaction détaillée est soumise au vice-chef d'état-major de la défense (VCEMD) et à d'autres parties prenantes de haut niveau du Ministère, ainsi qu'à l'équipe de projet.
- **Engagement de la CIE2** : Le deuxième engagement de la Commission (CIE2) est axé principalement sur les résultats de l'analyse des options et la garantie de la traçabilité des exigences obligatoires de haut niveau aux exigences plus détaillées et techniques saisies dans les documents du projet ultérieurs. Dans le cadre de ces engagements, la Commission examine l'analyse de rentabilisation (AR) et l'énoncé préliminaire des besoins opérationnels (ÉPBO), toujours après l'approbation des hauts fonctionnaires du MDN et des FAC.
- **Engagements supplémentaires** : En cas de besoin, la Commission poursuivra des engagements supplémentaires afin de s'assurer que tous les problèmes liés aux projets sont abordés le plus tôt possible et que la Commission dispose de suffisamment d'informations pour produire un avis crédible à l'intention du ministre. Pour les projets complexes, la Commission peut également demander une séance d'information au début de l'examen, afin de s'assurer que les membres disposent de suffisamment d'informations de base pour examiner les projets à l'étape de la CIE1.

Figure 1 – Processus d'examen de Commission



Une fois le processus d'examen terminé, la Commission soumet son avis au ministre, par l'intermédiaire du sous-ministre, avec copie au chef d'état-major de la défense et aux autres hauts fonctionnaires concernés du MDN et des FAC. L'avis est soumis avant que le Ministère ne demande l'approbation du ministre ou du Conseil du Trésor pour conclure une définition et dépenser des fonds d'investissement importants. Le calendrier spécifique de chaque projet est unique, et la soumission des avis se fera généralement entre un et trois ans après l'engagement initial de la CIE1. L'avis de la Commission au ministre est traité comme un document confidentiel du Cabinet.

Conformément au mandat de la Commission, l'avis de la Commission vise à fournir une évaluation indépendante pour déterminer si les FAC ont un besoin de capacité crédible, si les exigences du projet sont énoncées de façon claire et appropriée et si les options d'approvisionnement recommandées sont bien justifiées. En outre, la Commission peut mettre en évidence toute considération additionnelle qui pourrait être utile au ministre ou au sous-ministre pour les aider à mieux comprendre les exigences énoncées pour le projet et pour éclairer les décisions critiques dans l'avancement du projet. Par exemple, la Commission peut mettre en évidence des risques en ce qui concerne les coûts ou le calendrier, ou les défis uniques en matière d'intégration.

## BILAN DE L'ANNÉE : ACTIVITÉS EN 2019–2020

**P**our donner une idée de l'étendue et de l'importance du travail de la Commission, celle-ci est susceptible d'examiner plus de 60 p. 100 des grands projets du programme de biens d'investissements du MDN et des FAC actuellement financés.<sup>1</sup> En outre, la Commission examine certaines initiatives et certains projets d'infrastructure non financés.

Malgré les circonstances difficiles de la pandémie de COVID-19, le calendrier des examens de la Commission est resté chargé tout au long de cette période de rapport. La Commission a continué à se concentrer sur les projets associés à la mise en œuvre de la politique PSE tout en répondant aux nouveaux besoins en matière de capacités. De plus, au cours de cette période, on a demandé à la Commission d'entreprendre une série d'examens spéciaux pour la Garde côtière canadienne (GCC). S'appuyant sur son examen du Plan de renouvellement de la flotte de la GCC à la fin de 2018, la Commission a examiné et émis des avis sur le projet de brise-glace polaire et s'est penché sur le projet de navire polyvalent.

En 2019 et 2020, la Commission a examiné 42 projets<sup>2</sup> et a mené 55 travaux distincts liés à ces projets. En outre, la Commission a soumis 23 lettres d'avis. Les avis sur le reste des projets examinés en 2019 et 2020 seront complétés dans les années à venir. À l'automne 2019, la Commission a entamé un nouveau processus consistant à soumettre des lettres de rétroaction de la CIE1 directement au vice-chef d'état-major de la défense, produisant neuf de ces lettres avant la fin de 2020.

« *Au cours des années 2019 et 2020, la Commission a examiné 42 projets, mené 55 travaux d'examen distincts et soumis 23 lettres d'avis. Le total du financement des projets pour lesquels la Commission a émis des avis au cours de cette période s'élève à plus de 25 milliards de dollars.* »

La figure 2 présente les activités d'examen de la Commission en 2019 et 2020 comparées aux années précédentes. Comme les examens spéciaux des projets de la GCC ont suivi un processus d'examen modifié, ils ne sont pas reflétés ici. Le calendrier des examens de la Commission est établi en étroite consultation avec le MDN et les FAC, afin de s'assurer que les projets sont examinés en temps opportun. Bien que les niveaux d'activité de la Commission varient d'une année à l'autre, la Commission suit constamment le rythme des flux de travail du MDN et des FAC.

Bien qu'il ne soit pas pris en compte dans les chiffres officiels des travaux ci-dessous, la Commission a également assisté à au moins une séance d'information par mois présentée par de hauts responsables du MDN et des FAC. Ces séances ont permis de veiller à ce que la Commission ait une connaissance stratégique globale, et que l'orientation et l'approche de la Commission restent alignées sur les priorités ministérielles.

Tout en reconnaissant que les estimations de coûts et les niveaux de financement des projets fluctuent inévitablement au fil du temps, la valeur du financement approuvé des projets pour lesquels la Commission a émis des avis au cours de cette période a totalisé plus de 25 milliards de dollars. En outre, la figure 3 montre que la plupart des projets examinés par la Commission en 2019 et 2020 avaient une valeur allant de 100 à 250 millions de dollars.

<sup>1</sup> Ce calcul est basé sur le programme de biens d'investissements de mai 2021.

<sup>2</sup> Ce total comprend tous les projets pour lesquels la Commission a tenu des travaux d'examen formels ou a rédigé un avis au cours de la période considérée.

Figure 2 – Activités de la Commission associées aux examens de projets du MDN et des FAC depuis 2015

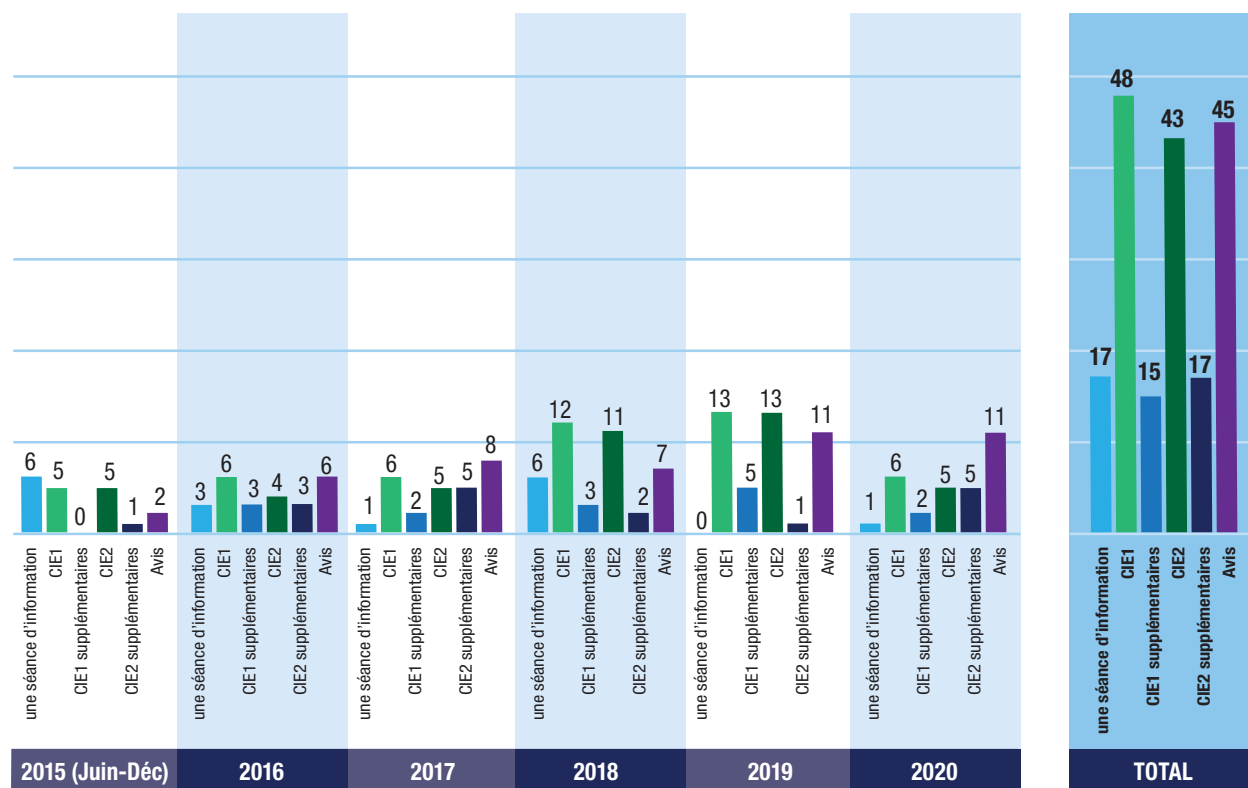
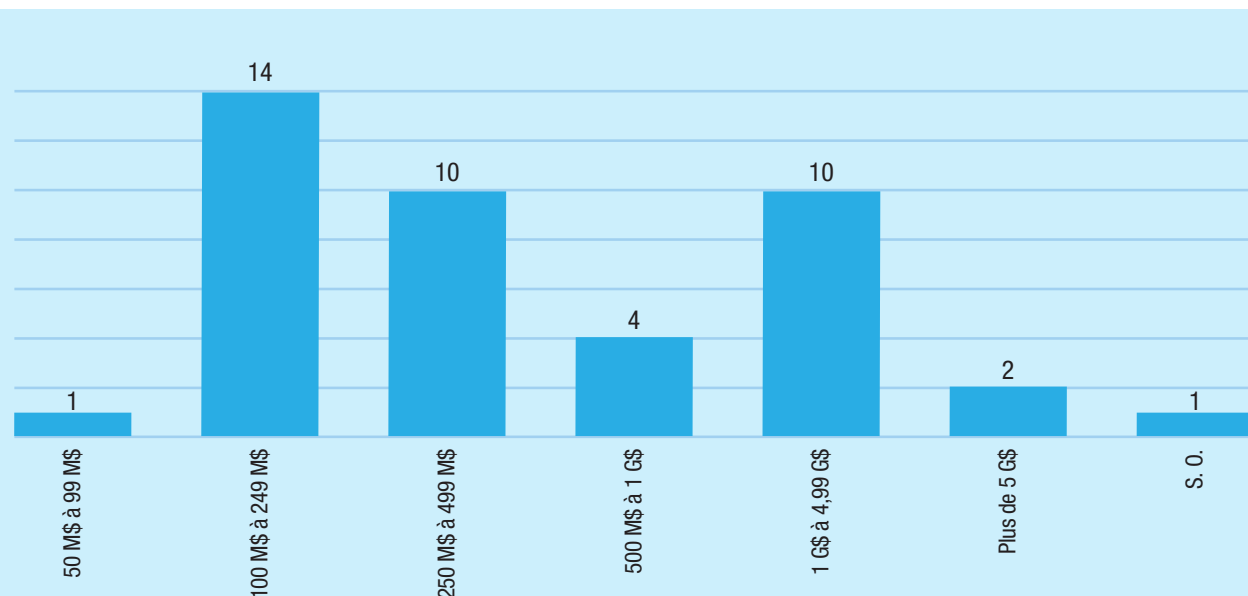


Figure 3 – Projets examinés par fourchette de financement pour 2019 et 2020



Remarque 1 : Le projet dans la catégorie S.O. est le projet de capacité de transport aérien – Service de vol polyvalent, pour lequel le niveau de financement de projet n'avait pas encore été mis à jour et approuvé au moment de l'examen.

Remarque 2 : Figure 3 est le niveau de financement au moment de l'examen et ne peut pas refléter les estimations de coûts réelles et/ou les changements subséquents des niveaux de financement.

En 2019 et 2020, la Commission a continué à examiner les grands projets d’approvisionnement de diverses organisations au sein du Ministère – des avions de transport pour l’Aviation royale canadienne (ARC) aux radios sécurisées pour le SMA (Gestion de l’information). La diversité des responsables de projets est visible ci-dessous dans la figure 4, ce qui illustre l’ampleur de l’expérience d’examen des projets demandée à la Commission en 2019 et 2020.

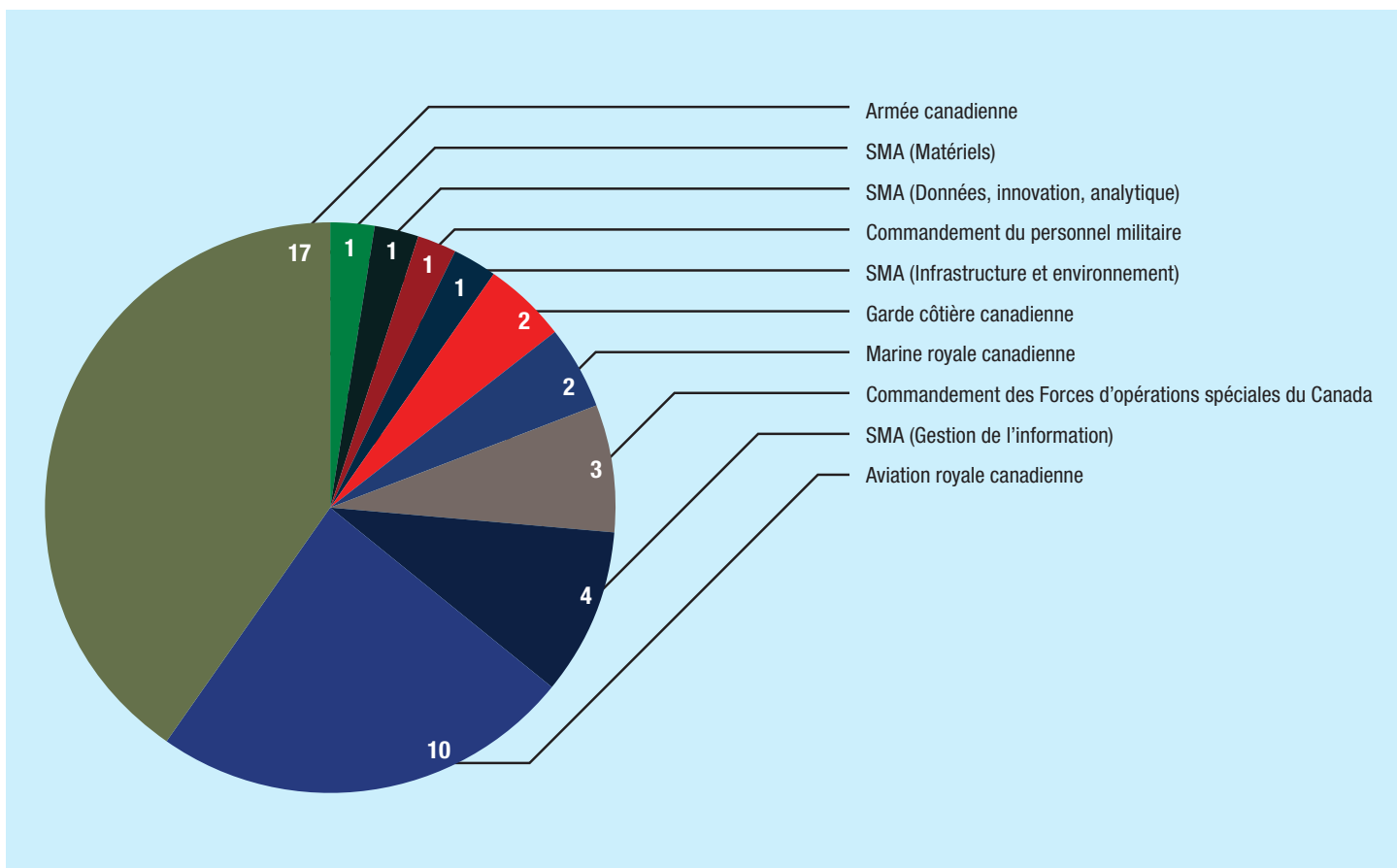
La Commission a maintenu un rythme de travail constant depuis sa création, et a parfois géré des augmentations notables de charge

« La Commission a maintenu un rythme de travail constant depuis sa création, et a parfois géré des augmentations notables de charge de travail, sans augmentation significative de personnel ou de budget. »

de travail, sans augmentation significative de personnel ou de budget. Des informations financières sur la Commission et son bureau d’appui (BCIEAD) sont fournies à l’annexe D.

En mars 2020, les bureaux physiques de la Commission ont été transférés du centre-ville d’Ottawa au nouveau complexe Carling de la Défense nationale. Bien que la Commission, en tant qu’organisme indépendant, conserve ses propres bureaux, ce nouvel emplacement au sein du complexe de la Défense nationale lui offre un meilleur accès aux principaux intervenants du Ministère.

Figure 4 – Projets examinés par responsable en 2019 et 2020





## RENDEMENT ET INCIDENCE DE LA COMMISSION

La Commission est un organisme d'examen indépendant et tiers qui fournit des avis directement au ministre de la Défense nationale. Néanmoins, les membres de la Commission reconnaissent l'importance d'entretenir des relations productives avec les parties prenantes du MDN et des FAC dans l'exécution de leur mandat. Dans cette optique, la Commission a mené des sondages périodiques afin d'obtenir de la rétroaction précieuse de la part des parties prenantes du MDN et des FAC. La Commission a réalisé deux sondages au cours de cette période de rapport, afin de recueillir de la rétroaction sur son mandat, sa méthode d'examen, son processus d'engagement et ses avis. La Commission a élargi le public cible de son plus récent sondage, entrepris en décembre 2020, pour inclure les fonctionnaires concernés du Secrétariat du Conseil du Trésor et de la Garde côtière canadienne.

Dans les deux sondages, la majorité des répondants ont indiqué que la Commission avait une incidence positive sur l'évolution des projets, et que ses avis étaient crédibles, pertinents et consultés par la haute direction, ce qui conduisait à une confiance accrue dans les exigences et le processus d'approvisionnement global de la Défense. Les détails des résultats du sondage 2020 se trouvent à l'annexe B.

« Dans les deux sondages, une majorité de répondants ont indiqué que la Commission avait une incidence positive sur l'évolution des projets... »

Si les rétroactions sur le sondage ont permis de valider à nouveau son rôle, la Commission a néanmoins cerné des éléments à améliorer dans son processus et sa méthode d'examen. Par exemple, à la suite du sondage de 2019, la Commission a renforcé la clarté et l'orientation de son processus d'examen, comme en témoigne le document « Questions clés », qui est désormais fourni à toutes les équipes de projet avant l'examen des projets (annexe C). Cela s'est avéré être un outil de communication essentiel dans les efforts de la Commission pour assurer une large compréhension de son approche d'engagement. La Commission a

également clarifié et élevé sa rétroaction après la CIE1 en soumettant une lettre directement au vice-chef d'état-major de la défense, en tant que président du Conseil des capacités de la Défense, contenant des observations stratégiques clés pour renseigner le travail du MDN et des FAC dans l'analyse des options.

Au cours de l'année à venir, la Commission améliorera sa rétroaction aux équipes de projet après les examens de la CIE2, en développant un nouveau mécanisme de rétroaction séparé et distinct des avis ministériels, dans le but d'offrir des observations additionnelles de soutien aux fonctionnaires lors de la préparation des soumissions de projet. Dans son processus d'examen, la Commission continuera également à encourager une perspective plus holistique des exigences des projets, en renforçant sa ligne de questionnement autour des exigences d'intégration et d'interopérabilité, ainsi que des capacités habilitantes clés. En outre, la Commission étudiera la possibilité de développer une approche plus adaptée aux projets d'infrastructure.

**E**n s'appuyant sur les expériences de cette période de rapport, la Commission a déterminé une série d'observations stratégiques à l'attention du MDN et des FAC. Ces observations s'appuient sur celles recensées dans les précédents rapports d'étape, tirent les leçons de l'examen de 70 projets au cours des cinq dernières années et reflètent la perspective unique sur les approvisionnements de la Défense qu'offrent le processus et la méthode d'examen de la Commission. Dans l'ensemble, la Commission a constaté une amélioration continue de l'approche du MDN et des FAC en matière de développement de projets, et reconnaît les efforts continus pour assurer la rigueur et la discipline dans la gouvernance interne des projets.

En outre, la Commission a fait les observations suivantes :



### Contexte stratégique

La Commission observe que, dans le contexte de la politique PSE, les fondements stratégiques de la plupart des projets restent solides. La Commission note également que la portée, l'orientation et la priorité relative des projets de PSE évoluent, tandis que de nouvelles priorités et exigences apparaissent en fonction des progrès technologiques rapides et de l'évolution du contexte de sécurité mondial. La Commission note également les répercussions des priorités horizontales en matière d'approvisionnement sur les grands projets d'approvisionnement de la Défense, notamment l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) et l'écologisation du gouvernement.

Dans cet environnement dynamique, la Commission reconnaît la nécessité d'une méthode complète et solide pour établir les priorités des projets. Elle observe qu'un nombre croissant de nouveaux projets n'étaient pas prévus dans la politique PSE et n'ont donc pas de financement établi. Dans ce contexte, la Commission souligne l'importance d'ancrer les priorités des projets dans le processus de planification fondée sur les capacités.



### Écart de capacité

La Commission observe que les projets exposent efficacement les écarts et les insuffisances de capacité auxquelles sont confrontées les Forces armées canadiennes afin de justifier de grands investissements dans les équipements et les infrastructures.

La Commission continue d'encourager le MDN et les FAC à utiliser davantage les vignettes opérationnelles et les données historiques pour illustrer l'incidence opérationnelle des écarts de capacité, tant sur le plan qualitatif que quantitatif. En particulier, la Commission souligne la nécessité de développer davantage les méthodes qui sont utilisées pour déterminer les exigences quantitatives, telles que la taille des flottes. De plus, à la lumière du contexte stratégique mentionné ci-dessus, la Commission encourage le MDN et les FAC à fournir suffisamment de détails et une plus grande fidélité au sujet des écarts de capacité afin de mieux éclairer les discussions critiques sur la priorisation et les compromis des projets.



### Exigences obligatoires de haut niveau (EOHN)

Les EOHN définissent la portée et les mesures de réussite d'un projet et constituent un accord contraignant entre les autorités d'approbation du MDN et des FAC, comme le Conseil des capacités de la Défense, et les équipes de projet. Les EOHN sont au cœur du mandat d'examen de la CIEAD et cette dernière continue de veiller à ce qu'elles soient utilisées de manière cohérente et appropriée. La Commission a accueilli favorablement les nouvelles orientations sur les EOHN du VCEMD en 2019, et est convaincue que ces orientations offrent une direction appropriée pour le développement des EOHN.

Cependant, au cours de la période visée, la Commission a continué à observer une application incohérente de ces directives par les équipes de projet. Il convient de noter que la Commission a déterminé que les EOHN constituaient le principal sujet de préoccupation pour près de la moitié de tous les projets examinés en 2019 et 2020. Par conséquent, la Commission continuera à travailler avec les parties prenantes internes afin de favoriser une compréhension commune des EOHN en tant que mécanisme critique de prise de décision et de responsabilité et en tant que pierre angulaire de tout projet.



### Options

La Commission se félicite de la tendance constante à la définition d'options qui reflètent des solutions significatives en matière de capacités plutôt que de simples approches d'approvisionnement, afin de mieux éclairer la prise de décision.

En 2019 et 2020, la Commission a examiné de nombreux projets dont les informations sur les coûts étaient insuffisantes pour soutenir efficacement la phase d'analyse des options. La Commission doit avoir une bonne compréhension des besoins en matière de capacités pour les projets qui s'alignent sur des estimations de coûts et des niveaux de financement réalistes. Reconnaisant qu'il s'agit d'un défi en raison du niveau d'incertitude qui existe au début du processus d'approvisionnement, la Commission encourage néanmoins le ministère à explorer les moyens d'améliorer l'établissement du coût des projets dans les premières phases d'approvisionnement de la Défense. Un effort de calcul des coûts plus précoce et plus réaliste permettrait d'éviter l'impression que le coût du projet a augmenté de

manière significative alors qu'en fait, les calculs initiaux ont sous-estimé le coût réel. Cela permettrait également de s'assurer que la phase d'analyse des options est mieux renseignée et d'éviter les répercussions négatives en aval sur la portée et le calendrier d'un projet.

La Commission se félicite de la tendance croissante à inclure des « échelles de capacités » dans les documents de projet, en tant qu'outil important pour aider les décideurs à envisager la flexibilité et l'extensibilité des projets en cas de contraintes financières. Les échelles de capacité représentent une approche éclairée pour prioriser les éléments les plus critiques du projet et identifier ceux qui pourraient être réduits ou supprimés si nécessaire.



### Approvisionnement agile

Compte tenu de l'incroyable rythme de l'évolution technologique, de l'interconnexion croissante entre les capacités militaires, de l'évolution rapide du contexte de la menace et de la modification des pratiques commerciales en cours dans le secteur privé, la Commission observe qu'une approche plus souple et plus agile est nécessaire pour les approvisionnements de la Défense. Selon la Commission, le concept d'« agilité » consiste à adopter une approche plus itérative de l'acquisition des capacités, de sorte que les capacités des FAC restent à niveau, grâce à une croissance et à une adaptation continues. Dans la pratique, l'agilité des approvisionnements de la Défense exige des approches innovantes pour de nombreux aspects du processus d'approvisionnement : dans la programmation et la gouvernance, le financement des projets et les mécanismes contractuels.

Au cours des deux dernières années, la Commission a vu plusieurs projets se débattre avec le manque d'agilité du processus d'approvisionnement, en particulier dans les projets visant à fournir des technologies de l'information et de communication. La Commission a également été témoin des défis associés à la nécessité de synchroniser et d'intégrer des capacités complexes dans une variété de projets simultanés. Par conséquent, la Commission a constaté un intérêt croissant au sein du MDN et des FAC dans l'exploration d'approches plus novatrices et plus souples à l'avenir. La Commission soutient la poursuite de l'exploration et de l'expérimentation dans ce domaine.

## REGARD VERS L'AVENIR : PRIORITÉS POUR 2021-2022

Conformément à son mandat et ses attributions, la CIEAD continuera à respecter ses priorités fondamentales et durables : maintenir l'indépendance et la crédibilité de la Commission, soutenir le MDN et les FAC au cours des premières phases d'approvisionnement en matière de défense, informer les décideurs de haut niveau, notamment le ministre de la Défense nationale, et enfin, renforcer la confiance dans l'approvisionnement en matière de défense. Sur la base de ces grandes priorités, la Commission continuera, dans les années à venir, à affiner ses propres processus et méthode d'examen. Parallèlement, la Commission encouragera l'amélioration des résultats pour le MDN et les FAC, en favorisant une approche plus cohérente de l'élaboration des besoins, en demandant une analyse plus disciplinée des compromis coût/capacité au début du processus d'approvisionnement et en encourageant des mécanismes d'approvisionnement plus souples et plus agiles.

La Commission continuera également à souligner l'importance d'instaurer la confiance, la transparence et l'assurance dans les approvisionnements de la Défense : au sein du gouvernement, avec l'industrie de la défense et avec le public canadien. La Commission reconnaît que le MDN et les FAC ont déployé des efforts considérables ces dernières années pour publier davantage d'informations sur l'approvisionnement en matière de défense, en particulier en ce qui concerne le *Plan d'investissement de la Défense et le Programme des capacités de la Défense*. La Commission se félicite également des efforts récents pour partager ses avis avec le Conseil du Trésor et continuera à encourager l'exploration d'autres possibilités de partager les conseils de la Commission, lorsque cela est approprié. Pour sa part, la Commission publie pour la première fois dans ce rapport la liste des projets qu'elle a examinés (annexe A), ainsi que sa méthode (annexe C). En outre, au cours de l'année à venir, la Commission poursuivra une stratégie délibérée de sensibilisation et de communication, en reconnaissant les limites actuelles dans le contexte de la COVID, dans le but de promouvoir une plus grande confiance et une plus grande transparence dans l'approvisionnement en matière de défense au Canada.

Au cours de la période à venir, la Commission se réjouit d'entreprendre une évaluation plus approfondie de son incidence sur l'approvisionnement en matière de défense. La Commission est maintenant en place depuis plus de cinq ans et, comme indiqué au début, elle a examiné 70 grands projets d'approvisionnement et a soumis des avis indépendants sur 47 d'entre eux. Bien que les rétroactions

des parties prenantes et les preuves anecdotiques indiquent que les travaux de la Commission ont une influence positive sur les projets qui relèvent de son mandat et qu'ils éclairent la prise de décision des hauts responsables, il n'a pas encore été possible de réaliser une analyse plus complète de l'incidence de la Commission sur le processus d'approvisionnement. Au cours de la période à venir, les premiers projets pour lesquels la Commission a émis des avis commenceront à entrer dans les phases finales du processus d'approvisionnement. Ce sera l'occasion de commencer à évaluer l'impact pratique que la Commission a eu sur les résultats de l'approvisionnement en matière de défense.

Pour conclure, la CIEAD est fière du travail important qu'elle a entrepris en 2019 et 2020, tel qu'il est rendu dans ce rapport d'étape. La Commission demeure profondément reconnaissante de la collaboration fructueuse qu'elle continue d'entretenir avec les parties prenantes. La valeur de ces relations n'a jamais été aussi évidente qu'au cours de l'année écoulée, car la Commission s'est fortement appuyée sur le MDN et les FAC, y compris sur le personnel de base clé ainsi que sur le personnel de son propre bureau, pour assurer la continuité des activités malgré les importantes restrictions de travail pendant la pandémie. Alors que nous nous tournons vers l'avenir, la Commission se réjouit de poursuivre son important travail d'examen, dans le but constant d'avoir une incidence positive, tangible et durable sur l'approvisionnement en matière de défense et, en fin de compte, sur la capacité du MDN et des FAC à s'acquitter du mandat essentiel de défense.

**ANNEXE A :****LISTE DES PROJETS EXAMINÉS PAR LA CIEAD**

La liste ci-dessous présente tous les projets qui ont amorcé un processus d'examen avec la Commission à la fin de 2020. Les projets qui ont achevé le processus d'examen et sur lesquels la Commission a fourni des conseils au ministre sont marqués d'un astérisque (\*).

Veillez noter que la publication d'un avis de la Commission ne signifie pas nécessairement qu'une décision gouvernementale sur le projet a été prise.

TITRE DU PROJET	PROMOTEUR
Plan de renouvellement de la flotte de la Garde côtière canadienne*	GCC
Hébergement du 4 <sup>e</sup> Régiment d'appui du génie (Gagetown) (4RAG)*	SMA(IE)
Hébergement du 436 <sup>e</sup> Escadron (hangar 5)	SMA(IE)
Capacité avancée de détection et de destruction des dispositifs explosifs de circonstance	AC
Construction du bâtiment principal du CEFA (2 <sup>e</sup> Escadre Bagotville)*	SMA(IE)
Projet de capacité de transport aérien – Service de vol polyvalent*	ARC
Véhicule blindé d'appui tactique*	AC
Technologie d'inventaire automatique*	SMA(Mat)
Modernisation de la capacité de pose de ponts et de franchissement de brèches*	AC
Modernisation de la mitrailleuse polyvalente C6*	AC
Soutien de campement	AC
Infrastructure de l'Unité interarmées d'intervention du Canada (UIIC)*	COMFOSCAN
Fusil d'assaut modulaire canadien	AC
Aéronef multimission canadien	ARC
Centre d'entraînement des opérations spéciales du Canada (CEOSC)*	COMFOSCAN
Navire de combat de surface canadien*	MRC
Modernisation du CC130J Bloc 8.1	ARC
Modernisation du renseignement interarmées et multinational	AC
Remplacement de l'équipement lourd commun*	AC
Modernisation à mi-vie du Cormorant*	ARC
Cyberdéfense – Analyse des décisions et réponse*	SMA(GI)
Sensibilisation à la cybersécurité	SMA(GI)
Services de sécurité axés sur les données	SMA(GI)
Renforcement des capacités de surveillance spatiale aux fins de défense	ARC
Modernisation du système de gestion de l'information sur les ressources de la Défense	SMA(DIA)
Aide à la décision pour les cyberopérations défensives	SMA(GI)
Projet d'amélioration de la mobilité au pays et dans l'Arctique	AC
Plateforme de dossiers médicaux électroniques	CPM
Capacité de récupération améliorée*	AC
Projet de communications satellite améliorées – Pôle	ARC
Instruction des futurs équipages aériens	ARC

TITRE DU PROJET	PROMOTEUR
Capacité future en matière d'avions chasseurs*	ARC
Entraînement initial des pilotes des futurs chasseurs	ARC
Prolongation limitée de la durée de vie du Griffon*	ARC
Défense antiaérienne basée au sol*	AC
Projet de mise à niveau des services municipaux et des systèmes de chauffage à Halifax*	SMA(IE)
Projet de prolongation du cycle de vie des chasseurs Hornet – Phase 1*	ARC
Projet de prolongation du cycle de vie des chasseurs Hornet – Phase 1 – Modification de la portée*	ARC
Projet de prolongation du cycle de vie des avions Hornet – Phase 2*	ARC
Infrastructure de technologie de l'information à l'appui du C2*	SMA(GI)
Projet de modernisation du régiment des transmissions et du QG déployable interarmées	AC
Modernisation des feux interarmées*	AC
Installation d'hébergement pour l'instruction de jeunes militaires subalternes, BFC Esquimalt	SMA(GI)
Modernisation des modules de renseignement, surveillance et reconnaissance du Système de soutien du commandement de la Force terrestre	AC
Modernisation du système tactique de commandement, de contrôle et de communications du Système de soutien du commandement de la Force terrestre	AC
Modernisation des communications tactiques du Système de soutien du commandement de la Force terrestre	AC
Système de formation des membres d'équipage des véhicules terrestres*	AC
Améliorations apportées aux différentes versions spécialisées du véhicule blindé léger*	AC
Véhicule utilitaire léger à roues	AC
Modernisation des torpilles légères*	MRC
Modernisation des véhicules logistiques*	AC
RSR aéroportés avec équipage*	COMFOSCAN
Avionique de gestion du trafic aérien de flottes multiples*	ARC
Navire polyvalent	GCC
Quartier général des opérations de la Défense nationale	SMA(IE)
Gros remorqueur naval*	MRC
Modernisation des systèmes de vision nocturne*	AC
Brise-glace polaire*	GCC
Renseignement, surveillance, acquisition d'objectifs et reconnaissance pour la MRC*	MRC
Système d'aéronef télépiloté (anciennement JUSTAS)*	ARC
Modernisation de la radio sécurisée	SMA(GI)
Projet de capacités et de remaniement du COMFOS – Véhicule de combat de nouvelle génération*	COMFOSCAN
Avion stratégique de transport et de ravitaillement en vol*	ARC
STRONGBOW*	MRC
Surveillance de l'espace 2*	ARC
Système aérien de commandement, de contrôle et de communication tactiques intégrés*	ARC
Télécommunications satellite tactiques à bande étroite – Couverture géosynchrone*	ARC
Système de puissance tactique	AC
Modernisation de la classe Victoria – Périscope et antenne de flanc*	MRC
Modernisation à mi-vie du simulateur d'effets d'armes	AC

Le sondage de la Commission indépendante d'examen des acquisitions de la Défense (CIEAD) s'est déroulé du 30 novembre au 18 décembre 2020. Ce sondage a été conçu et mis en œuvre par le Bureau de la Commission indépendante d'examen des acquisitions de la Défense (BCIEAD). Le public visé par le sondage comprenait le personnel de niveau opérationnel et les directeurs généraux qui avaient participé à une interaction de la Commission en tant que promoteur ou exécutant d'un projet. Le BCIEAD a reçu 42 sondages remplis et partiellement remplis. Le sondage comprenait 28 questions à choix multiples et quatre questions ouvertes organisées en quatre grandes sections : mandat, processus d'engagement (y compris la préparation et les interactions), rétroactions et avis, et incidence.

En plus du sondage distribué aux directeurs généraux et au personnel de niveau opérationnel, le BCIEAD a distribué des questionnaires aux parties prenantes et aux décideurs de haut niveau du Secrétariat du Conseil du Trésor, de la Garde côtière canadienne, du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes. Ces questionnaires comportaient entre cinq et huit questions suivant généralement les mêmes grandes sections que le sondage. Les participants ont été invités à fournir des rétroactions détaillées sur chacune des questions, oralement ou par écrit. Les réponses ont été recueillies directement par le directeur administratif du BCIEAD.

Vous trouverez ci-dessous un bref résumé du sondage et des rétroactions des parties prenantes de haut niveau, organisés par section thématique. Viennent ensuite les résultats des questions à choix multiples du sondage.

### **Mandat**

Les réponses aux questions à choix multiples indiquent que le mandat de la Commission est clair, bien compris et que la Commission fonctionne de manière indépendante. Les répondants étaient moins certains (environ 30 p. 100) que la Commission continuait à fonctionner dans le cadre de son mandat.

Les réponses au questionnaire destiné aux cadres supérieurs indiquent également que la Commission est généralement considérée comme travaillant dans le cadre d'un mandat clair. Les parties prenantes de haut niveau avaient des points de vue divers sur la question de savoir si le mandat de la Commission devait être élargi ou restreint, et si elle devait s'engager sur des projets inférieurs à la limite de 100 millions de dollars ou sur des questions allant au-delà des projets d'acquisition.

### **Processus d'engagement**

Les réponses aux questions à choix multiples indiquent que les engagements de la Commission sont largement considérées comme des exercices utiles qui interviennent au bon

moment dans le processus d'approbation du projet. En outre, les équipes de projet étaient généralement convaincues qu'elles savaient ce qu'elles pouvaient attendre de l'engagement.

Les réponses au questionnaire destiné aux cadres supérieurs indiquent également que la Commission est principalement considérée comme ayant un processus d'engagement efficace qui a été jugé bénéfique pour le projet et l'équipe de projet. Les parties prenantes de haut niveau ont également convenu que la CIE1 et la CIE2 ont eu lieu au bon moment dans le processus, mais ils ont noté les difficultés à intégrer les avis de la Commission après la CIE2 en raison du processus d'approvisionnement.

### **Rétroaction et avis**

Les réponses aux questions à choix multiples indiquent que la majorité des participants pensent que le courriel de rétroaction de la CIE1 et la lettre de la CIE1 au VCEMD étaient clairs, utiles et conformes aux directives de gestion de projet. En outre, le personnel de projet estime qu'il incorpore plus de 75 p. 100 de la rétroaction de la CIE1 dans les documents de projets ultérieurs. En revanche, la majorité des membres du personnel de projet ne sait pas si la rétroaction de la CIE2 est

intégrée dans les documents de décision ultérieurs, étant donné leur manque de visibilité sur les avis. Notamment, plus de 80 p. 100 des participants ont indiqué qu'il ne serait pas utile de recevoir de la rétroaction additionnelle de la part de la Commission.

Les réponses au questionnaire destiné aux cadres supérieurs indiquent également que la Commission est généralement considérée comme une source d'avis crédibles et efficaces. Les parties prenantes de haut niveau ont convenu que l'avis de la Commission était un outil essentiel pour communiquer la viabilité d'un projet aux organismes centraux et aux ministres. En outre, les parties prenantes de haut niveau ont unanimement reconnu que la Commission augmente leur confiance dans les exigences de projet. Les parties prenantes de haut niveau ont pour la plupart convenu que les équipes de projet incorporent les avis de la Commission dans les documents de projet ultérieurs.

## Incidence

Les réponses aux questions à choix multiples indiquent une compréhension plus mitigée de l'incidence de la Commission sur un projet donné. Dans l'ensemble, le personnel de projet convient que la Commission a contribué à améliorer les documents de leur projet, à clarifier les options de leur projet et avait eu une incidence globale positive sur l'évolution de leur projet. Cependant, le personnel de projet a répondu positivement et négativement dans la même mesure lorsqu'on lui a demandé si la Commission avait aidé à clarifier le volet stratégique, l'écart de capacité et les EOHN de leur projet.

Les réponses au questionnaire destiné aux cadres supérieurs indiquent également que la Commission est presque universellement considérée comme ayant une incidence positive sur les projets. Les parties prenantes de haut niveau ont convenu que la fonction de contestation par une tierce partie de la Commission améliore considérablement la qualité d'un projet en général, et plus particulièrement les exigences du projet. En particulier, le Groupe des matériels et le Groupe de gestion de l'information utilisent les avis pour renseigner le développement d'un projet durant les phases d'identification et de mise en œuvre.

## RÉSULTATS DU SONDAGE À CHOIX MULTIPLES

		1 à 2	3 à 4	5 à 6	Plus	S.O.
<b>Q1.</b>	À combien de travaux de la Commission avez-vous participé (y compris la CIE1, la CIE2 et des rencontres supplémentaires)?	32 %	21 %	11 %	18 %	18 %
		<b>Tout à fait d'accord</b>	<b>D'accord</b>	<b>En désaccord</b>	<b>Tout à fait en désaccord</b>	<b>S.O.</b>
<b>Q2.</b>	Je connais bien le mandat de la Commission indépendante d'examen des acquisitions de la Défense (CIEAD).	50 %	45 %	3 %	3 %	0 %
<b>Q3.</b>	Le mandat de la CIEAD est clair.	42 %	50 %	5 %	0 %	3 %
<b>Q4.</b>	La CIEAD fonctionne dans le cadre de son mandat.	11 %	53 %	26 %	3 %	13 %
<b>Q5.</b>	La CIEAD agit de manière indépendante.	39 %	45 %	8 %	3 %	5 %
					<b>Oui</b>	<b>Non</b>
<b>Q6.</b>	L'équipe de projet a-t-elle été invitée à participer à une rencontre préparatoire avec le personnel du bureau de la CIEAD avant les travaux de la Commission?				85%	15%
		<b>Tout à fait d'accord</b>	<b>D'accord</b>	<b>En désaccord</b>	<b>Tout à fait en désaccord</b>	<b>S.O.</b>
<b>Q7.</b>	La rencontre préparatoire avec la CIEAD a été utile pour se préparer aux travaux de la Commission.	38 %	52 %	3 %	3 %	3 %
<b>Q8.</b>	Le personnel du bureau de la CIEAD m'a fourni suffisamment de renseignements pour me préparer aux travaux de la Commission.	38 %	52 %	7 %	0 %	3 %



## RÉSULTATS DU SONDAGE À CHOIX MULTIPLES

		Tout à fait d'accord	D'accord	En désaccord	Tout à fait en désaccord	S.O.
<b>Q9.</b>	Je savais à quoi m'attendre des travaux de la Commission.	14 %	58 %	11 %	3 %	14 %
<b>Q10.</b>	Les travaux de la Commission ont été utiles.	3 %	61 %	19 %	3 %	14 %
<b>Q11.</b>	Les travaux de la Commission ont eu lieu au bon moment dans le processus d'approbation du projet.	6 %	50 %	17 %	8 %	19 %
		Tout à fait d'accord	D'accord	En désaccord	Tout à fait en désaccord	S.O.
<b>Q12.</b>	Le courriel de rétroaction de la CIE1 était clair.	21 %	59 %	0 %	3 %	18 %
<b>Q13.</b>	Le courriel de rétroaction de la CIE1 était utile.	18 %	47 %	15 %	3 %	18 %
<b>Q14.</b>	Le courriel de rétroaction de la CIE1 était conforme aux directives internes sur la gestion de projet.	12 %	47 %	21 %	3 %	18 %
			Oui	Non	S.O.	
<b>Q15.</b>	La lettre de la CIE1 au VCEMD vous a-t-elle été envoyée après les travaux?		41 %	41 %	18 %	
		Tout à fait d'accord	D'accord	En désaccord	Tout à fait en désaccord	S.O.
<b>Q16.</b>	La lettre de la CIE1 au VCEMD était claire.	50 %	50 %	0 %	0 %	0 %
<b>Q17.</b>	La lettre de la CIE1 au VCEMD était utile.	29 %	64 %	7 %	0 %	0 %
<b>Q18.</b>	La lettre de la CIE1 au VCEMD était conforme aux directives internes sur la gestion de projet.	29 %	64 %	7 %	0 %	0 %
			Oui	Non	S.O.	
<b>Q19.</b>	Trouveriez-vous utile de recevoir une rétroaction supplémentaire de la part de la Commission?		18 %	82 %		
		Moins de 25 %	25-50 %	51-75 %	76-100 %	S.O.
<b>Q20.</b>	De manière générale, quel pourcentage de la rétroaction de la CIE1 a été intégré dans les documents de projet ultérieurs, comme l'analyse de rentabilisation et l'énoncé des besoins opérationnels préliminaire?	6 %	15 %	6 %	53 %	21 %
<b>Q21.</b>	De manière générale, quel pourcentage de la rétroaction de la CIE2 a été intégré dans les documents de projet ultérieurs, comme l'analyse de rentabilisation et l'énoncé des besoins opérationnels préliminaire?	9 %	15 %	18 %	18 %	41 %
		Tout à fait d'accord	D'accord	En désaccord	Tout à fait en désaccord	S.O.
<b>Q22.</b>	Les travaux de la CIEAD ont permis d'améliorer les documents du projet.	19 %	53 %	16 %	3 %	9 %
<b>Q23.</b>	Les travaux de la CIEAD ont permis de préciser le volet stratégique du projet.	6 %	31 %	34 %	13 %	16 %
<b>Q24.</b>	Les travaux de la CIEAD ont permis de préciser l'écart de capacité.	9 %	34 %	44 %	3 %	9 %
<b>Q25.</b>	Les travaux de la CIEAD ont permis de préciser les exigences obligatoires de haut niveau (EOHN) du projet.	0 %	47 %	34 %	9 %	9 %
<b>Q26.</b>	Les travaux de la CIEAD ont permis de préciser les options du projet.	3 %	53 %	22 %	6 %	16 %
<b>Q27.</b>	Les travaux de la CIEAD ont eu une incidence positive sur l'évolution du projet.	3 %	63 %	19 %	3 %	13 %
<b>Q28.</b>	Les travaux de la CIEAD se sont déroulés de manière opportune et efficace, de sorte que le projet n'a pas été indûment retardé.	9 %	41 %	22 %	16 %	13 %

## MÉTHODE D'EXAMEN DE LA CIEAD

La grille ci-dessous reflète l'approche générale de la Commission en matière d'examen de projets, conformément aux domaines d'intérêt définis dans le mandat de la Commission et avec une distinction claire entre les engagements de la CIE1 et de la CIE2. Il s'agit d'un document évolutif, qui est mis à jour périodiquement pour refléter l'évolution des considérations et des priorités en matière de projets. Le tableau ci-dessous est un reflet exact de la méthode d'examen au cours de la période de référence.

QUESTIONS CLÉS DE LA CIEAD					
	Contexte stratégique	Écarts de capacité	Exigences	Options	Approvisionnement
<b>CIE1</b>	<p>Quels sont les moteurs (ou contraintes) stratégiques pertinents pour ce projet?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contexte de sécurité internationale ou nationale? Capacités de l'adversaire?</li> <li>Technologie?</li> <li>Règlements?</li> <li>Accords avec les alliés ou attentes?</li> </ul> <p>Quelle est la politique du gouvernement?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le projet s'harmonise-t-il avec PSE? Est-il financé?</li> <li>S'harmonise-t-il avec d'autres politiques gouvernementales pertinentes?</li> <li>Des orientations stratégiques supplémentaires sont-elles nécessaires?</li> </ul> <p>Quels sont les principaux risques qui ont été déterminés concernant ce projet (calendrier, financement, etc.)?</p>	<p>Quel écart de capacité est traité?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Cet écart de capacité a-t-il été défini dans la planification axée sur les capacités?</li> <li>Quel est le concept d'opérations de cette capacité? Est-il bien illustré (par exemple, vignettes opérationnelles, etc.)?</li> <li>Comment s'harmonise-t-il aux autres capacités du MDN et des FAC (c.-à-d. les liens et les dépendances)?</li> <li>De quelle façon la situation du MDN et des FAC est-elle compromise sans cette capacité (c.-à-d. quel est le risque pour le statu quo)?</li> <li>Quelles sont la portée et l'ampleur de cet écart de capacité?</li> <li>Comment cette capacité s'intègre-t-elle aux capacités des partenaires (c.-à-d. d'autres ministères, des alliés)?</li> </ul>	<p>Quelles sont les exigences obligatoires de haut niveau?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Quelles sont les preuves à l'appui des EOHN? Découlent-elles logiquement du contexte stratégique et de l'écart de capacité, et s'harmonisent-elles avec les résultats opérationnels?</li> <li>Les EOHN tiennent-elles compte de toutes les intentions du projet?</li> <li>Reflètent-elles la portée et l'ampleur de la capacité requise?</li> <li>Les EOHN répondent-elles aux six critères (claires, essentielles, mesurables, suffisantes, complètes et orientées vers les résultats)?</li> <li>Les exigences en matière d'instruction, d'infrastructure et de potentiel de croissance ont-elles été prises en compte? Sinon, pourquoi?</li> </ul>	<p>Quelles sont les options possibles?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les options sont-elles axées sur les capacités? Offrent-elles divers niveaux de capacité potentielle (c.-à-d. une échelle de capacités)?</li> <li>Les FAC doivent-elles posséder cette capacité? Y a-t-il d'autres options? Des possibilités de partenariat?</li> <li>Quels sont les critères qui seront utilisés pour évaluer les options? Comment les critères ont-ils été élaborés?</li> </ul>	<p>Quelles sont les considérations en matière d'approvisionnement?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Combien de fournisseurs potentiels sont prévus?</li> <li>Le projet doit-il s'appuyer sur une technologie éprouvée ou nécessiter un travail de développement?</li> </ul>
<b>CIE2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le contexte stratégique, comme indiqué ci-dessus, a-t-il changé depuis la CIE1?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'écart de capacité a-t-il évolué, est-il devenu plus/moins aigu, ou a-t-il été mieux défini depuis la CIE1?</li> <li>Des changements récents ont-ils été apportés à d'autres capacités du MDN et des FAC ou des partenaires, entraînant ainsi une incidence sur l'écart de capacité à combler par ce projet?</li> </ul>	<p>Quel est l'énoncé préliminaire des besoins?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'EPB est-il compatible avec les EOHN?</li> <li>Les exigences obligatoires sont-elles suffisantes pour répondre aux EOHN?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des changements ont-ils été apportés à la conception des options ou aux critères de sélection?</li> <li>Certaines exigences limitent-elles les options disponibles (p. ex., l'interopérabilité)?</li> </ul> <p>Quelle est l'option recommandée?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Quelle méthode a été utilisée pour sélectionner l'option préférée?</li> <li>Est-elle abordable? Si ce n'est pas le cas, quelle est la méthode d'établissement des priorités?</li> <li>Quels sont les principaux risques associés à cette option? Coût? Calendrier? Écart résiduel?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comment les fournisseurs potentiels ont-ils été consultés sur les EOHN?</li> <li>Quelles préoccupations les fournisseurs potentiels ont-ils exprimées?</li> <li>Dans quelle mesure les EOHN limiteront-elles la concurrence?</li> <li>L'industrie canadienne peut-elle jouer un rôle?</li> <li>Le calendrier proposé est-il réalisable? Risques de retard?</li> <li>Quelles sont les exigences qui devraient être les principaux facteurs de coût?</li> </ul>

**ANNEXE D :****BUDGET ET DÉPENSES TOTALES DE LA CIEAD ET DE SON BUREAU DE 2018 À 2020**

	Budget de l'AF 2018-2019	Dépenses de l'AF 2018-2019	Budget de l'AF 2019-2020	Dépenses de l'AF 2019-2020
Fonctionnement et entretien	200 000,00 \$	81 511,83 \$*	200 000,00 \$	114 393,66 \$
Rémunération (membres de la Commission et personnel du BCIEAD)	1 257 000,00 \$	1 231 850,33 \$	1 407 040,00 \$	1 320 044,15 \$

\* Pendant une grande partie de l'AF 2018-2019, la Commission ne comptait que quatre membres, dont la majorité habitait la région de la capitale nationale. Cela explique la réduction des dépenses de fonctionnement et d'entretien au cours de l'année en question.

## PRÉSIDENT

*M. Larry Murray, CM, CMM, CD*

M. Larry Murray a occupé plusieurs postes supérieurs au sein des Forces armées canadiennes et de la fonction publique. Pendant sa carrière au sein des Forces armées canadiennes, il a servi en mer à bord de divers navires et a occupé plusieurs postes supérieurs, notamment ceux de sous-chef d'état-major de la défense, de commandant du Commandement maritime, de vice-chef d'état-major de la défense et de chef d'état-major de la défense par intérim, d'octobre 1996 à septembre 1997. M. Murray a pris sa retraite des FAC en 1997 et s'est joint à la fonction publique à titre de sous-ministre délégué de Pêches et Océans. Il a été nommé sous-ministre d'Anciens Combattants Canada en 1999 et sous-ministre de Pêches et Océans en 2003. Il a pris sa retraite de la fonction publique du Canada en 2007.

Depuis qu'il a quitté la fonction publique, M. Murray a siégé à des groupes d'étude, des comités consultatifs et des comités de vérification. Il est aussi ancien président du conseil d'administration du Forum des politiques publiques du Canada, ancien président de la division continentale de la Nouvelle-Écosse de la Ligue navale du Canada et le grand président d'honneur de la Légion royale canadienne.

M. Murray a reçu de nombreuses récompenses prestigieuses en reconnaissance de son leadership au sein des Forces armées canadiennes et de la fonction publique, de ses engagements nationaux bénévoles, ainsi que de son soutien au personnel et aux anciens combattants des Forces armées canadiennes et leurs familles. Il a été nommé Membre de l'Ordre du Canada en 2013.

## MEMBRES

*M. Martin Gagné*

M. Martin Gagné a travaillé 17 ans chez CAE avant de prendre sa retraite en 2012, alors qu'il occupait le poste de président du groupe des simulations et entraînements militaires. Pendant sa carrière chez CAE, il a assumé différents rôles, notamment : vice-président, solutions visuelles; vice-président du marketing et des ventes, solutions militaires; et vice-président administratif, simulation et formation civiles.

Il avait acquis auparavant, pendant ses 23 ans de service dans les FAC, une vaste expérience de la gestion et du leadership. À titre d'officier supérieur du génie aérospatial, il a participé aux activités d'acquisition et de maintenance de différentes flottes, y compris les CF18, et au projet d'hélicoptères maritimes. Il est titulaire de diplômes en génie électrique et en génie informatique ainsi que d'une certification en administration des affaires du McGill Institut des cadres.

M. Gagné a siégé pendant plusieurs mandats au conseil d'administration de l'Association des industries canadiennes de défense et de sécurité (AICDS) et siège actuellement au conseil d'administration de la Corporation commerciale canadienne (CCC) à titre de président du comité des opérations.

### *M. Philippe Lagassé*

M. Philippe Lagassé est professeur agrégé et titulaire de la chaire William and Jeanie Barton de la Norman Paterson School of International Affairs de l'Université Carleton. Il est diplômé de l'Université McGill, du Collège militaire royal du Canada et de l'Université Carleton. Il a enseigné auparavant à l'École supérieure d'affaires publiques et internationales de l'Université d'Ottawa.

Les travaux de recherche de M. Lagassé portent sur la politique de défense et les approvisionnements militaires, ainsi que sur la surveillance législative des forces armées et du pouvoir exécutif dans la tradition de Westminster. Ses projets de recherche passés et actuels ont été financés par le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, et ses travaux ont été publiés dans des revues savantes canadiennes et internationales de premier plan. En 2020, il a également été le coéditeur du livre *Canadian Defence Policy in Theory and Practice* (La politique de défense du Canada en théorie et en pratique).

Du côté du secteur public, M. Lagassé a assumé des fonctions d'expert-conseil pour le Cabinet du Juge-avocat général et le Bureau du vérificateur général du Canada, et a fait office d'examineur indépendant dans le cadre de l'évaluation de 2012-2014 des solutions de remplacement des chasseurs CF18 du Canada.

### *M<sup>me</sup> Margaret Purdy*

M<sup>me</sup> Margaret Purdy a mené une carrière à titre de professionnelle de la sécurité nationale pendant 30 ans au sein de la fonction publique fédérale. Elle a notamment été directrice générale de la lutte contre le terrorisme au sein du Service canadien du renseignement de sécurité, secrétaire adjointe du Cabinet (Sécurité et renseignement) au Bureau du Conseil privé et sous-ministre déléguée de la Défense nationale.

M<sup>me</sup> Purdy était l'une des quatre membres de la Commission indépendante qui ont conseillé le ministre de la Défense nationale lors de l'élaboration de la politique de défense du Canada, *Protection, Sécurité, Engagement*. Elle a également siégé pendant six ans au comité ministériel de vérification pour le Service canadien du renseignement de sécurité et a siégé comme membre des comités de vérification du ministère de la Défense nationale et du Centre de la sécurité des télécommunications.

Depuis sa retraite en 2006, M<sup>me</sup> Purdy a mené des examens de conformité, des examens de leçons retenues, des enquêtes à la suite d'incidents, des exercices de simulation sur table et des examens de politique stratégique pour plus d'une douzaine de ministères, d'organismes et d'organes de réglementation du gouvernement du Canada.

### *M<sup>me</sup> Christine Tovee*

M<sup>me</sup> Christine Tovee a plus de 15 ans d'expérience en tant que responsable technique dans des programmes de développement aérospatial allant du concept initial et des exigences à la conception détaillée, aux essais et à la validation. Elle est ensuite revenue à la recherche et au développement où elle a été promue vice-présidente de la recherche et de la technologie et directrice principale de la technologie d'Airbus Group Inc., aux États-Unis (anciennement connu sous le nom d'EADS North America). Récemment, elle a occupé le poste de directrice principale de la technologie au sein d'une jeune entreprise spatiale canadienne ayant pour mission de fournir des images hyperspectrales à de nouveaux marchés verticaux.

Chez BAE Systems et EADS, M<sup>me</sup> Tovee a occupé des postes en Allemagne, en France et au Royaume-Uni, contribuant aux programmes spatiaux nationaux et européens. Elle a dirigé des projets de défense dans tous les domaines (terre, air, mer et espace) et y a collaboré, en se concentrant sur les opérations interarmées, les systèmes C4ISTAR et les communications militaires par satellite.

M<sup>me</sup> Tovee a été détachée auprès du ministère de la Défense du Royaume-Uni pour diriger les aspects techniques du Joint Network Integration Body (JNIB) (organe commun d'intégration des réseaux). Ce programme combinait les efforts du ministère de la Défense et de nombreux entrepreneurs de défense pour recenser et résoudre les problèmes d'intégration en fournissant un système d'information et de communication sans faille.

Elle est actuellement membre du Conseil consultatif de l'espace du gouvernement du Canada. Elle a également été nommée associée au Creative Destruction Lab à la Rotman School of Business de Toronto.

M<sup>me</sup> Tovee est titulaire d'un baccalauréat ès sciences appliquées en génie aérospatial de l'Université de Toronto et d'une maîtrise ès sciences en aéronautique et en astronautique du Massachusetts Institute of Technology (MIT).

**BUREAU DE LA COMMISSION INDÉPENDANTE D'EXAMEN  
DES ACQUISITIONS DE LA DÉFENSE**

Adresse postale : Quartier général de la Défense nationale – Édifice Pearkes\*  
101, promenade du Colonel-By  
Ottawa, Ontario  
K1A 0K2

Courriel : [IRPDA-CIEAD@forces.gc.ca](mailto:IRPDA-CIEAD@forces.gc.ca)

Site Web : <https://www.canada.ca/fr/commission-independante-examen-acquisitions-defense.html>

*\*Remarque : Bien que le BCIEAD ait déménagé ses bureaux au complexe Carling en 2020, le courrier peut continuer à être envoyé à l'adresse postale centrale susmentionnée du MDN.*