



Défense nationale National Defence



FORCES ARMÉES CANADIENNES

CIEAD

COMMISSION INDÉPENDANTE D'EXAMEN DES ACQUISITIONS DE LA DÉFENSE

Rapport d'étape – 2021 et 2022

Canada 

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS DU PRÉSIDENT.....	5
INTRODUCTION.....	6
BILAN DE L'ANNÉE : ACTIVITÉS EN 2021 ET 2022.....	8
RENDEMENT ET IMPACT DE LA COMMISSION.....	12
OBSERVATIONS STRATÉGIQUES.....	13
PROCHAINES ÉTAPES : PRIORITÉS POUR 2023 ET 2024	15
• ANNEXE A Liste des sigles.....	16
• ANNEXE B Liste des projets examinés par la CIEAD.....	17
• ANNEXE C Résultats du sondage	20
• ANNEXE D Résultats des question à choix multiples du sondage	24
• ANNEXE E Méthodologie d'examen de la CIEAD	26
• ANNEXE F Budget et dépenses totales de la CIEAD et de son Bureau.....	27
• ANNEXE G Biographies des membres de la Commission.....	28
• ANNEXE H Coordonnées de la CIEAD.....	30

AVANT-PROPOS DU PRÉSIDENT

La Commission indépendante d'examen des acquisitions de la Défense (CIEAD) présente son cinquième rapport d'étape, qui couvre les années civiles 2021 et 2022.

Au cours de la période couverte par le rapport, la Commission a constaté une croissance de la pression exercée sur le programme de la Défense. Des priorités plus urgentes en matière de capacités sont apparues en raison de l'évolution du contexte de la sécurité dans le monde, tandis que des pénuries de personnel et l'augmentation des coûts ont mis à rude épreuve les ressources et la capacité du Ministère à répondre aux attentes. Dans ce contexte, la Commission s'est rapidement adaptée à l'environnement de travail postpandémique et a composé avec une charge de travail en constante augmentation tout au long de 2021 et de 2022.

Le présent rapport comprend un résumé des activités de la Commission au cours de cette période, des observations stratégiques basées sur le travail de la Commission, et une déclaration des priorités et des engagements de la Commission pour l'avenir. Il comprend une liste complète des projets examinés par la Commission (annexe B), les commentaires reçus des intervenants de la CIEAD (annexes C et D) et une illustration de la méthodologie d'examen standard de la Commission (annexe E). Dans le cadre de la préparation de ce rapport, pour la première fois, la Commission a engagé un tiers externe pour mener des entrevues avec des intervenants supérieurs de la fonction publique afin d'obtenir une rétroaction sur le travail de la Commission et de mieux comprendre les défis stratégiques auxquels la communauté de la Défense est confrontée (annexe D).

En 2022, la Commission a fait ses adieux à deux de ses membres : M. Philippe Lagassé et Mme Margaret Purdy. Ces personnes ont joué au fil des ans un rôle essentiel dans les travaux de la Commission, qui leur exprime sa plus profonde gratitude pour leur contribution inestimable à l'accomplissement de son mandat. En novembre 2022, la Commission a également accueilli deux nouvelles membres, Mme Elinor Sloan et Mme Linda Lizotte-MacPherson, dont l'expertise et l'expérience sont très utiles au travail de la Commission.

À ce jour, la Commission a examiné plus de 80 grands projets d'approvisionnement en défense de l'ensemble du ministère de la Défense nationale et de la Garde côtière canadienne. Selon la rétroaction récemment obtenue, le travail de la Commission reste aussi pertinent aujourd'hui que lors de son lancement en 2015, sinon davantage. À l'avenir, la Commission restera consciente des défis importants auxquels est confrontée la communauté de l'approvisionnement en matière de défense – en particulier en ce qui a trait à la rapidité, à la capacité en personnel et à la souplesse – et s'efforcera de maximiser l'efficacité de son mandat d'examen tout en soutenant le travail des équipes de projet dans ce contexte difficile.

Au nom de la Commission, je tiens à remercier sincèrement le Ministère pour son soutien constant qui a permis à la Commission de mener à bien son mandat. La CIEAD a le privilège de soutenir le ministre et l'Équipe de la Défense dans le cadre du processus d'approvisionnement en matière de défense et, en définitive, de la livraison de l'équipement et de l'infrastructure dont les Forces armées canadiennes ont besoin.



M. Larry Murray

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

INTRODUCTION

La CIEAD a vu le jour en 2015. Il s'agissait de l'un des éléments principaux de la Stratégie d'approvisionnement en matière de défense. À l'époque, le processus d'approvisionnement militaire faisait face à plusieurs défis, y compris la perception selon laquelle les besoins opérationnels n'étaient pas suffisamment justifiés et qu'ils étaient rédigés de manière si complexe qu'ils compliquaient le processus d'approbation. Ainsi, la CIEAD a été créée en tant qu'organe d'examen tiers indépendant relevant directement du ministre de la Défense nationale et chargé de valider les besoins relatifs aux grands projets d'approvisionnement militaire et de s'assurer qu'ils sont correctement formulés avant que des sommes importantes ne soient dépensées.

Conformément au mandat de la Commission, chaque projet d'équipement et d'infrastructure de défense de

plus de 100 millions de dollars est soigneusement examiné par la Commission, en collaboration avec les responsables ministériels concernés et conformément à la méthodologie d'examen bien établie et rigoureuse de la Commission (voir l'annexe E). De temps à autre, la Commission peut être appelée à examiner d'autres projets, notamment à la demande du ministre ou du sous-ministre de la Défense nationale ou lorsque l'approbation du Conseil du Trésor est requise.

La Commission examine les projets à deux moments au début du processus d'approvisionnement en matière de défense, soit au commencement et à la fin de la phase d'analyse des options, avant que le ministre de la Défense nationale et les Forces armées canadiennes (MDN/FAC) ne demandent le pouvoir de dépenser au ministre ou au Conseil du Trésor (figure 1) :

Intervention 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 cette première intervention, la Commission examine le document relatif au contexte stratégique après son approbation par les hauts fonctionnaires du MDN et des FAC au sein du Comité des capacités de la Défense (CCD). Cette première intervention permet à la Commission de cerner les problèmes potentiels liés aux exigences du projet avant que le travail minutieux d'analyse des options ne commence. Après la première intervention, une rétroaction détaillée est fournie au Ministère, à la fois au Vice-Chef d'état-major de la Défense (VCEMD) et à d'autres intervenants de haut niveau, ainsi que directement à l'équipe de projet.

Intervention de la CIE2

La deuxième intervention de la Commission (CIE2) se concentre principalement sur les résultats de l'analyse des options et sur le fait que les exigences détaillées et techniques du projet sont bien conformes aux EOHN. Dans le cadre de ces interventions, la Commission examine l'analyse de rentabilisation et l'énoncé des besoins opérationnels préliminaire une fois que ceux-ci sont acceptés par les hauts fonctionnaires du MDN et des FAC. Selon les besoins, une rétroaction supplémentaire peut être fournie au Ministère après la CIE2. Cette rétroaction supplémentaire est distincte à l'avis final de la Commission à l'intention du ministre, mais lui est complémentaire.

Interventions supplémentaires

Au besoin, la Commission pourra également intervenir afin d'examiner dès que possible tout problème lié aux projets et de faire en sorte qu'elle dispose de données suffisantes pour fournir au ministre des conseils crédibles et fondés sur des données probantes. Pour les projets complexes, la Commission peut également demander une réunion de mise en contexte avant d'entamer son examen, afin de s'assurer que ses membres disposent de renseignements généraux suffisants pour passer en revue les projets lors de la CIE1.

Figure 1 : Processus d'examen de la Commission



À l'issue du processus d'examen, la Commission fournit ses conseils au ministre, par l'intermédiaire du sous-ministre, et elle en donne une copie au Chef d'état-major de la Défense et aux autres hauts fonctionnaires concernés du MDN et des FAC. Les conseils sont fournis avant que le Ministère ne demande au ministre ou au Conseil du Trésor l'autorisation de passer à la phase de définition et de dépenser d'importants fonds d'investissement. L'échéancier précis associé à chaque projet est unique. Les conseils de la Commission à l'intention du ministre sont traités comme un document confidentiel du Cabinet.

Conformément au mandat de la Commission, les conseils de cette dernière sont axés sur la fourniture d'une évaluation indépendante visant à déterminer si les FAC

sont confrontées à un besoin crédible sur le plan des capacités, si les exigences relatives au projet sont énoncées de manière claire et appropriée, et si l'option recommandée est solidement justifiée.

En outre, la Commission peut attirer l'attention sur d'autres considérations qui pourraient être utiles au ministre ou au sous-ministre en vue de les aider à mieux comprendre les exigences énoncées relatives au projet et pour éclairer les décisions cruciales relatives au projet à l'avenir. Par exemple, la Commission peut mettre en évidence des risques en matière de coûts ou de délais, des défis uniques en matière d'intégration ou des avantages potentiels pour l'industrie canadienne. Les conseils de la Commission peuvent être communiqués aux organismes centraux avec l'approbation du ministre.

BILAN DE L'ANNÉE : ACTIVITÉS EN 2021 ET 2022

« La Commission a examiné des projets majeurs d'équipement et d'infrastructure d'une valeur de plus de 20 milliards de dollars en 2021 et 2022¹. »

La Commission a examiné des projets majeurs d'équipement et d'infrastructure d'une valeur de plus de 20 milliards de dollars en 2021 et 2022, et a respecté le calendrier de préparation des projets du MDN et des FAC tout au long de la période couverte par le rapport. Le rythme d'examen des projets a été plus lent au début de 2021 que les années précédentes, probablement en raison de l'incidence des restrictions de travail liées à la pandémie de COVID-19, des contraintes de financement des projets et de l'évolution des priorités en matière de capacités, entre autres dynamiques complexes. Toutefois, la Commission a composé avec une charge de travail en constante augmentation depuis 2021, et, selon les tendances actuelles, le volume d'examen de projets pour la prochaine période visée par un rapport sera encore plus élevé, atteignant potentiellement des niveaux sans précédent.

Au cours de cette période, la Commission a continué à se concentrer sur des projets liés à la mise en œuvre continue des initiatives de Protection, Sécurité, Engagement, tout en répondant aux besoins urgents en matière de capacité des FAC, y compris ceux liés aux opérations en cours. La Commission a continué à

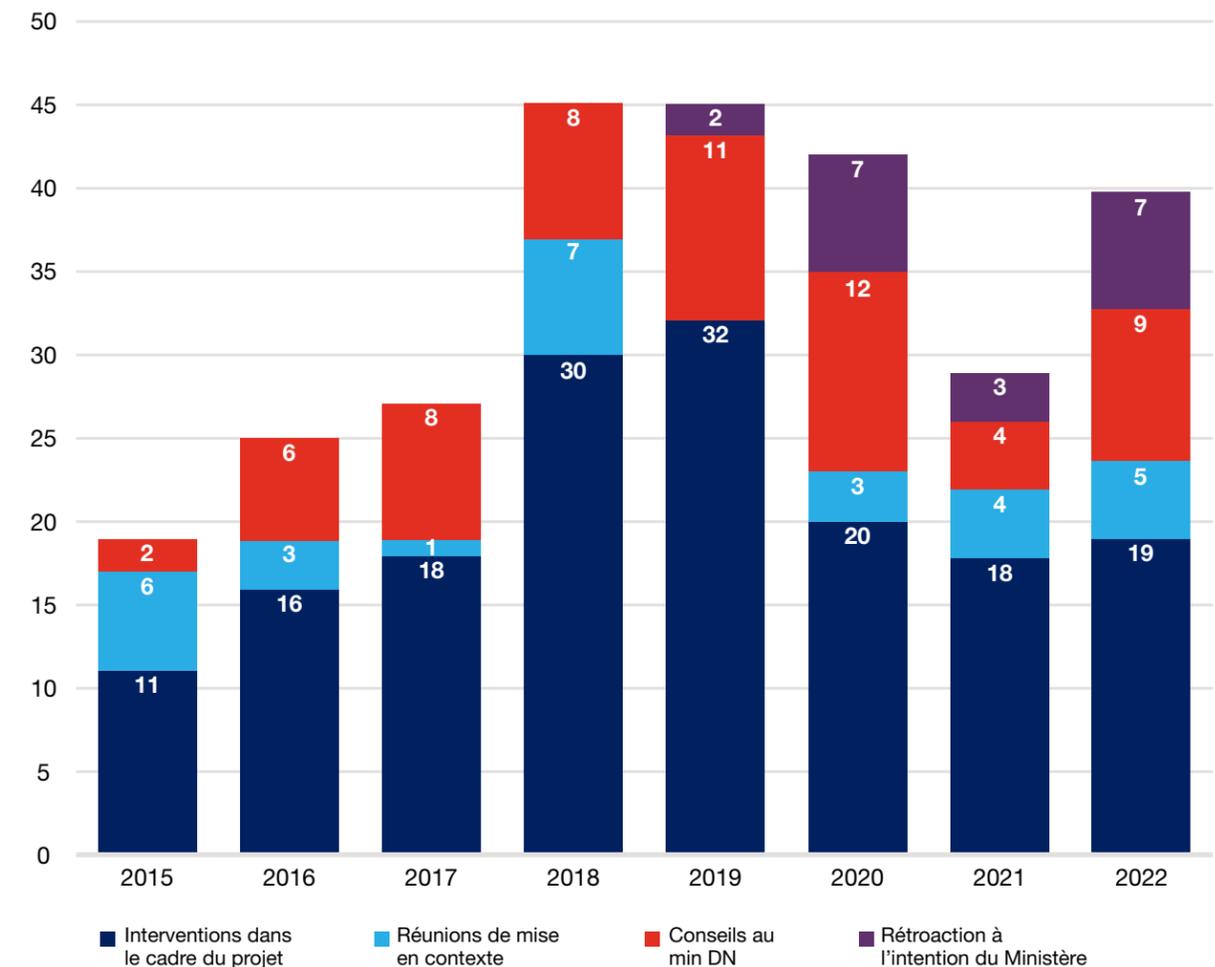
entreprendre des examens spéciaux pour la Garde côtière canadienne (GCC) afin de soutenir les efforts de renouvellement de sa flotte. S'appuyant sur son travail d'examen précédent relatif à la GCC, la Commission a examiné le projet de navire polyvalent et celui des brise-glace et a fourni des conseils à ce sujet.

Dans l'ensemble, en 2021 et 2022, la Commission a examiné 28 grands projets d'immobilisations² et a mené 35 travaux distincts liées à ces projets. En outre, la Commission a soumis 13 lettres d'avis au ministre de la Défense nationale. Les avis sur les autres projets examinés en 2021 et 2022 seront rendus à l'issue des interventions CIE2 respectives (et des interventions supplémentaires, le cas échéant). La Commission a également envoyé neuf lettres de rétroaction au Vice-Chef d'état-major de la Défense (VCEMD) après les interventions CIE1 et CIE2.

« La Commission a composé avec une charge de travail en constante augmentation depuis 2021, et, selon les tendances actuelles, le volume d'examen de projets pour la prochaine période visée par un rapport sera encore plus élevé, atteignant potentiellement des niveaux sans précédent. »

La figure 2 présente les activités d'examen de la Commission en 2021 et 2022 par rapport aux années précédentes, y compris celles liées à la GCC. Le calendrier d'examen de la Commission continue d'être établi en étroite collaboration avec le MDN et les FAC, afin de s'assurer que les projets sont examinés à temps.

Figure 2 – Activités de la Commission liées à l'examen des projets du MDN/des FAC depuis 2015



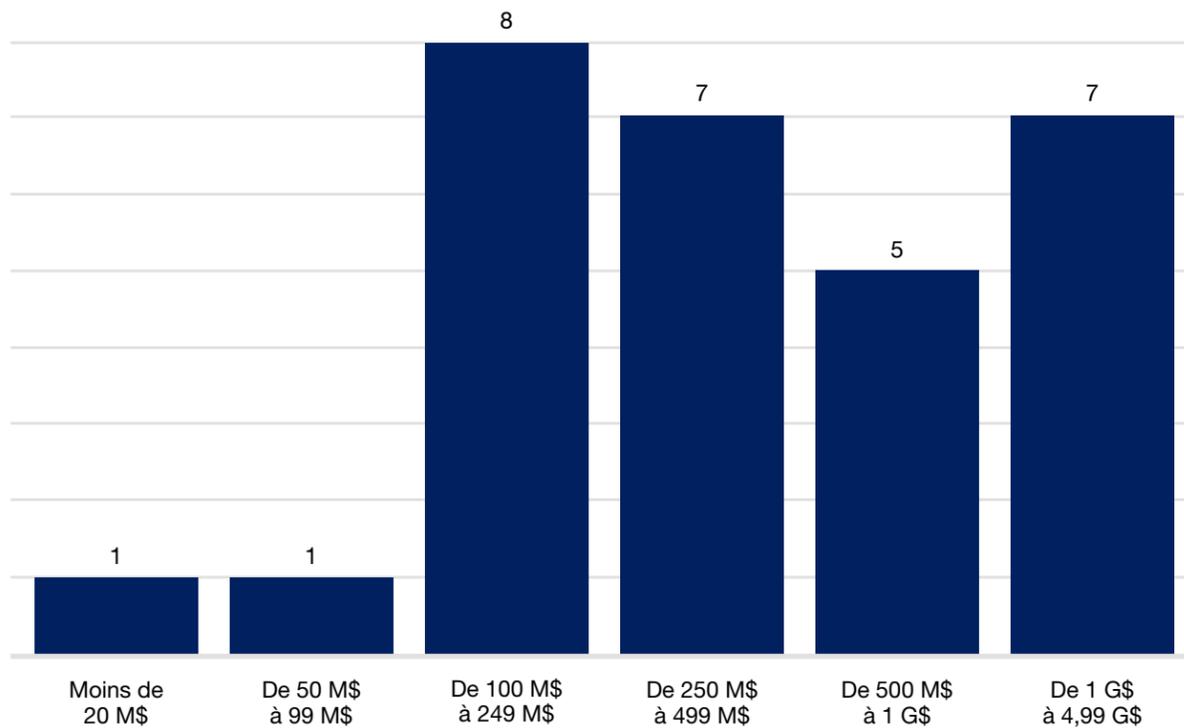
Bien que ce ne soit pas pris en compte dans le nombre d'interventions formelles de la figure 2, la Commission a également assisté en moyenne à une rencontre avec des intervenants de haut niveau ou à une séance d'information par mois, et ce, sur des sujets allant de l'écologisation de l'approvisionnement à la modernisation du NORAD. Ces séances ont été essentielles pour permettre à la Commission de maintenir sa connaissance stratégique globale et faire en sorte que son attention et son approche continuent d'être arrimées à l'évolution des priorités ministérielles.

La Commission a également renouvelé ses efforts de sensibilisation auprès du MDN, des FAC et d'autres intervenants, comme elle s'y était engagée dans le dernier rapport d'étape. Au total, la Commission et son bureau d'appui ont mené plus de 20 activités de sensibilisation, notamment auprès de hauts responsables du MDN et des FAC, d'intervenants de l'industrie et de la grande communauté de la défense et de la sécurité.

¹ Ce chiffre est basé sur la valeur approuvée du financement du projet au moment de l'examen par la Commission.

² Ce total comprend tous les projets pour lesquels la Commission a procédé à un examen formel ou a rédigé un avis au cours de la période couverte par le rapport.

Figure 3 – Projets examinés en 2021 et 2022 selon l'estimation de leurs coûts

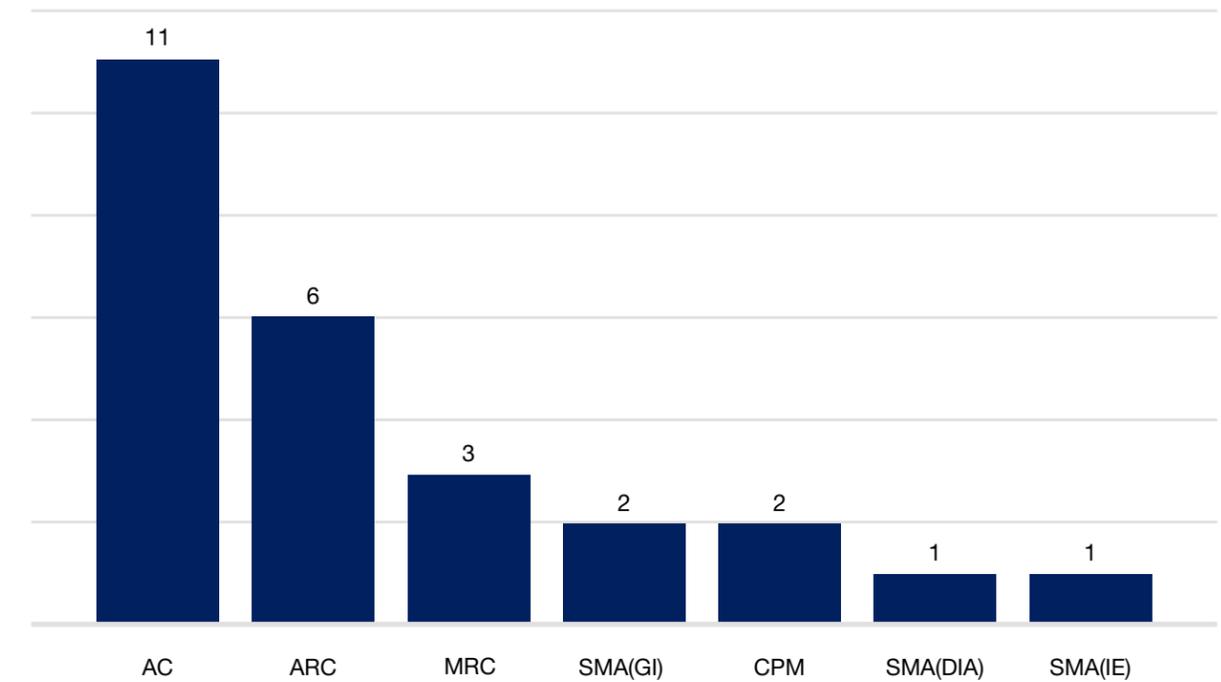


Reconnaissant que l'estimation des coûts des projets et que les niveaux de financement peuvent fluctuer au fil du temps, la figure 3 montre que les coûts estimés de la plupart des projets examinés par la Commission en 2021 et 2022 allaient de 100 à 249 millions de dollars, sur la base des valeurs indiquées dans le Programme des capacités de la Défense.

Il convient de noter que, pour treize des projets examinés par la Commission en 2021 et 2022, aucun financement n'était encore approuvé ou que l'on prévoyait des déficits de financement, dans de nombreux cas des déficits importants.

En 2021 et 2022, la majorité des projets examinés par la Commission étaient parrainés par l'Armée canadienne, notamment ceux visant à fournir de nouveaux systèmes de vision nocturne et des équipements de renseignement, de surveillance et de reconnaissance. La Commission a également continué l'examen de grands projets d'approvisionnement de l'ensemble du Ministère, qu'il s'agisse de la modernisation d'aéronefs de l'Aviation royale canadienne ou d'un nouveau système de planification des ressources d'entreprise pour le SMA (Données, innovation et analytique). La figure 4 ci-dessous met en évidence la variété des parrains de projet et illustre l'étendue de l'expérience de la Commission en matière d'examen de projets en 2021 et 2022.

Figure 4 – Projets examinés en 2021 et 2022 selon les parrains³



Pour la première fois, la Commission a entrepris une étude approfondie afin de mieux comprendre l'élaboration, l'utilisation et l'incidence des EOHN, reconnaissant leur rôle central pour énoncer les exigences en matière de capacités qu'un projet est censé fournir. L'étude s'est appuyée sur la vaste expérience de la Commission en matière d'examen de projets depuis 2015 et a débouché sur des recommandations à l'intention du Ministère à la fin de 2022 quant à la manière de renforcer l'approche relative aux EOHN.

Le bureau d'appui de la Commission a également entrepris une étude avec des experts en analytique du Ministère afin d'explorer l'utilisation de l'analytique de texte dans la documentation de la Commission. Puisque le nombre de ses analyses et de ses conseils s'accroît dans ses archives depuis 2015, la Commission continue d'explorer les moyens de tirer parti de ses documents historiques afin de repérer des observations transversales et d'évaluer l'évolution des projets et son incidence au fil du temps.

Les données financières relatives à la Commission et à son bureau d'appui (Bureau de la Commission indépendante d'examen des acquisitions de la Défense ou BCIEAD) figurent à l'annexe F. Depuis sa création, la Commission n'a pas connu d'augmentation significative de son personnel ou de son budget et a continué à gérer les fluctuations de sa charge de travail dans les limites des ressources existantes.

³ Vous trouverez la liste des sigles des organisations à l'annexe A.

RENDEMENT ET IMPACT DE LA COMMISSION

La Commission est un organe d'examen tiers indépendant qui conseille directement le ministre de la Défense nationale. Néanmoins, les membres de la Commission reconnaissent l'importance d'entretenir des relations productives avec les intervenants du MDN et des FAC dans l'exercice de leur mandat. Dans cette optique, la Commission mène des sondages périodiques pour obtenir une rétroaction précieuse d'intervenants du MDN et des FAC.

Au début de 2023, la Commission a mené un sondage en ligne auprès d'intervenants liés à des projets du MDN et des FAC (niveau des directeurs généraux et des échelons inférieurs). Bien que le taux de réponse soit inférieur à celui des années précédentes, le sondage en ligne 2023 a reçu des réponses très positives, le caractère positif ayant augmenté de façon notable par rapport au sondage de 2020. Une grande majorité des répondants ont indiqué que la Commission a eu une incidence positive sur l'évolution de leur projet et que la rétroaction de la Commission était claire, utile et intégrée dans la documentation ultérieure. Les résultats du sondage de 2023 figurent à l'annexe C.

Pour la première fois, la Commission a également fait appel à un tiers externe pour mener une série d'entrevues avec de hauts responsables (niveau des sous-ministres adjoints et des échelons supérieurs) du MDN et des FAC, de Services publics et Approvisionnement Canada et de la Garde côtière canadienne. Il ressort des entrevues avec ces hauts responsables que la Commission est largement perçue comme un organe réactif et crédible, qui ajoute une grande valeur entre autres au Ministère. Les résultats de ces entrevues menées 2023 figurent à l'annexe D.

Certains intervenants ont demandé si le seuil de 100 millions de dollars fixé aux fins d'examen par la Commission devait être actualisé ou changé. Sur la base du volume actuel de projets, la Commission confirme qu'elle a encore la capacité de procéder à un examen détaillé de tous les projets dépassant ce seuil. À la demande du ministre ou du sous-ministre, la Commission peut également examiner des projets dont le coût est inférieur à ce seuil et qui présentent un risque ou une complexité unique.

La Commission continue d'utiliser les rétroactions des intervenants pour définir périodiquement les domaines dans lesquels son processus d'examen et sa méthodologie doivent être améliorés. Par exemple, à la suite du sondage de 2020 et depuis le dernier rapport d'étape, la Commission a mis en place un nouveau processus de rétroaction CIE2 séparé et distinct de l'avis ministériel, dans le but d'offrir des observations supplémentaires aux fonctionnaires lorsqu'ils préparent des soumissions de projets. La Commission a également invité d'autres intervenants du Ministère à participer plus systématiquement aux examens des projets, afin de favoriser une vision plus complète des interdépendances entre les projets.

« Il ressort des entrevues avec de hauts responsables que la Commission est largement perçue comme un organe réactif et crédible, qui ajoute une grande valeur entre autres au Ministère. »

Pour l'avenir, la Commission s'est engagée à présenter des exemples plus positifs de développement de projets (y compris dans le domaine des EOHN), dans la mesure du possible. La Commission continuera également d'améliorer ses questions lors de l'examen des projets, notamment en ce qui concerne l'analyse PRICIEA⁴ afin de mieux comprendre les considérations ou les dépendances à l'échelle de l'organisation associées aux exigences du projet. La Commission étudiera également les moyens de favoriser une progression plus efficace des projets entre les CIE1 et CIE2.

OBSERVATIONS STRATÉGIQUES

S'appuyant sur l'expérience acquise au cours de la période couverte par le présent rapport, la Commission a formulé une série d'observations stratégiques à l'intention du MDN et des FAC. Ces observations s'appuient sur celles énoncées dans les rapports d'étape précédents, tout en reflétant les projets particuliers examinés par la Commission en 2021 et 2022. Les observations contenues dans le présent rapport s'appuient également sur les renseignements tirés des récentes entrevues avec de hauts responsables. Lors de ces entrevues, les hauts responsables ont indiqué que les projets d'approvisionnement en matière de défense se heurtent constamment à un manque de rapidité, de capacités humaines et de souplesse.

Dans l'ensemble, la Commission continue d'observer la valeur significative d'un leadership fort dans les premières phases de développement d'un projet, qui permet de définir une orientation claire du projet et de déployer des efforts efficaces et ciblés en matière d'approvisionnement.

La Commission présente ci-dessous des observations plus précises dans chacun de ses domaines habituels d'intervention.

Contexte stratégique



En 2021 et 2022, la Commission a constaté qu'il était de plus en plus impératif et urgent de fournir des moyens aux FAC, alors que la capacité et les ressources du Ministère pour les mettre en œuvre ont été – et restent – considérablement limitées. Dans ce contexte, la plupart des projets examinés par la Commission continuent de reposer sur des bases politiques valables. Toutefois, l'évolution du contexte de la sécurité et l'afflux de nouvelles priorités et d'exigences urgentes exigent une mise à jour de la politique afin de fournir une vision renouvelée et unifiée du programme de défense. La Commission est encouragée par le fait que le Ministère mette à jour sa politique de défense Protection, sécurité, engagement.

Parallèlement à la pression croissante exercée sur le programme de défense, la Commission a également observé que les projets sont de plus en plus complexes et interdépendants. Au cours de la période couverte par le rapport, la Commission a examiné plusieurs projets ayant des implications à l'échelle de l'organisation. Du point de vue de la Commission, ces projets complexes, tels que ceux qui visent à mettre en place l'architecture numérique des FAC, nécessiteront une coordination, une gouvernance et un leadership accrus au niveau du Ministère.

Lacunes sur le plan des capacités



De l'avis de la Commission, la plupart des projets continuent de présenter des lacunes bien documentées et indiscutables sur le plan des capacités. Toutefois, dans le contexte des contraintes en matière de ressources et de capacités, la Commission encourage une plus grande fidélité quant à l'ampleur et à la portée des besoins relatifs aux capacités, afin d'aider aux choix des projets. En particulier, la Commission recommande que les projets précisent mieux les aspects quantitatifs des lacunes sur le plan des capacités (c.-à-d. le nombre d'unités requises ou la taille de la flotte), afin d'assurer la clarté des exigences minimales et d'éclairer le développement de l'échelle de capacités.

La Commission a également observé l'importance de l'infrastructure, du personnel et des technologies de l'information pour la réussite des projets. La Commission estime que ces éléments doivent être pris en compte de manière plus cohérente dans la description et la portée d'un projet dès le départ, afin de permettre une évaluation plus complète des besoins en ressources de tous les intervenants dès le début de l'élaboration du projet.

⁴ L'analyse PRICIEA est menée dans le cadre de l'analyse des options, afin de cerner toute considération liée au projet et relative au personnel, à la recherche et au développement, à l'infrastructure, aux concepts, à la GI/TI, à l'équipement ou à l'analyse comparative entre les sexes Plus (ACS Plus).



Exigences

Au cours de la période couverte par le rapport, la Commission s'est régulièrement penchée sur les EOHN lors de l'examen des projets. La Commission a continué à recommander une application plus cohérente des orientations internes sur les EOHN, en encourageant une plus grande spécificité, clarté et perspective globale, ainsi qu'un sens clair de l'exhaustivité. La Commission a également souligné que des EOHN bien définies peuvent servir de catalyseur fondamental pour accélérer les approvisionnements en vue de répondre aux besoins opérationnels urgents.

Il convient de noter que la Commission a examiné plusieurs projets pour lesquels une tendance positive se dégageait dans l'élaboration et l'application efficaces des EOHN. La Commission a également salué les efforts déployés par l'organisation du chef de développement des Forces pour étudier les moyens de renforcer l'approche du Ministère à l'égard des EOHN. La Commission attend avec impatience de nouvelles mesures à cet égard.



Options

La Commission a estimé que l'analyse des options était généralement satisfaisante et que les projets présentaient des recommandations judicieuses et bien étayées à soumettre à l'examen des décideurs.

Cependant, la Commission a constaté que les responsables des projets doivent souvent prendre des décisions importantes relatives à la portée à la fin de l'analyse des options, souvent en raison de l'évolution des coûts ou des données de financement. La Commission note l'importance des échelles de capacité pour aider à orienter ces décisions relatives à la portée et se félicite qu'elles soient devenues une partie intégrante de la documentation du projet. À l'avenir, la Commission encourage le Ministère à publier des orientations et à normaliser l'utilisation d'échelles de capacités solidement ancrées dans les EOHN des projets. En outre, la Commission recommande de calculer rapidement les coûts des projets afin d'éviter les retards dus à des problèmes de capacité financière et les efforts de redéfinition de la portée qui en découlent.



Approvisionnement

Au cours des deux dernières années, les responsables de l'approvisionnement en matière de défense ont été confrontés à une dynamique de marché de plus en plus difficile, caractérisée par une capacité industrielle limitée, des chaînes d'approvisionnement complexes, une inflation en hausse et une demande internationale croissante, y compris de la part de nos alliés. Dans le cadre de ses examens, la Commission a étudié plusieurs projets pour lesquels l'augmentation rapide de la demande du marché et la dynamique inflationniste ont créé une pression supplémentaire pour accélérer les procédures d'approvisionnement, tout en présentant des risques financiers importants.

La Commission estime que cela souligne encore davantage la nécessité d'accroître l'efficacité et la souplesse du processus d'approvisionnement en matière de défense. En 2021 et 2022, la Commission a continué à observer un intérêt croissant pour d'autres approches d'approvisionnement en matière de défense. Toutefois, les efforts à cet égard sont restés largement conceptuels, et une application pratique est encore nécessaire.

La Commission est encouragée par l'initiative de maintien continu des capacités du Ministère et recommande à ce dernier de définir plus précisément le concept et de le mettre à l'essai dès que possible. La Commission recommande également de cartographier rapidement le processus actuel de développement des capacités et de projet afin de déterminer les obstacles et les retards, y compris en matière de gouvernance, pour faciliter l'accélération de l'approvisionnement lorsque cela est possible.

En 2021 et 2022, la Commission a également examiné plusieurs projets pour lesquels il n'existait qu'une seule solution possible en raison de contraintes liées à la réglementation, à l'interopérabilité ou à la plateforme. La Commission estime que ces projets pourraient représenter des « gains rapides » pour un processus accéléré et libérer des ressources ministérielles précieuses pour le traitement des projets plus complexes.



PROCHAINES ÉTAPES : PRIORITÉS POUR 2023 ET 2024

Conformément à son mandat et à ses attributions, la CIEAD continuera à soutenir 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; fournir des conseils aux décideurs de haut niveau, en particulier au ministre de la Défense nationale; et, enfin, renforcer la confiance dans l'approvisionnement en matière de défense, entre autres au sein du Ministère.

Par rapport à ce dernier point, la Commission restera fidèle à son engagement en matière de sensibilisation et de communication, et continuera à soutenir la transmission des avis de la Commission au Conseil du Trésor, avec l'accord du ministre de la Défense nationale et lorsque cela est approprié.

La Commission observe que la rapidité, la souplesse et le personnel sont des thèmes de plus en plus importants dans le domaine de l'approvisionnement en matière de défense et qu'ils influenceront le contexte de ses travaux en 2023 et 2024. Dans les limites de son mandat, la Commission restera consciente de son rôle dans la promotion de l'efficacité et de l'efficience du processus d'approvisionnement en matière de défense, et continuera d'utiliser son rôle d'examen pour favoriser la compréhension de projets de plus en plus complexes. À l'avenir, la Commission poursuivra son important travail d'examen des besoins, dans le but d'avoir une incidence positive, tangible et durable sur l'approvisionnement en matière de défense.

ANNEXE A

Liste des sigles

Nom	Sigle
Armée canadienne	AC
Aviation royale canadienne	ARC
Bureau de la Commission indépendante d'examen des acquisitions de la Défense	BCIEAD
Chef du personnel militaire	CPM
Comité des capacités de la Défense	CCD
Commandement des Forces d'opérations spéciales du Canada	COMFOSCAN
Commission indépendante d'examen des acquisitions de la Défense	CIEAD
Exigences obligatoires de haut niveau	EOHN
Forces armées canadiennes	FAC
Garde côtière canadienne	GCC
Marine royale canadienne	MRC
Ministère de la Défense nationale	MDN
Personnel, Recherche et développement, Infrastructure, Concepts, GI/TI, Équipement ou analyse comparative entre les sexes Plus	PRICIEA
Services publics et Approvisionnement Canada	SPAC
Sous-ministre adjoint (Données, innovation et analytique)	SMA(DIA)
Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information)	SMA(GI)
Sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement)	SMA(IE)
Sous-ministre adjoint (Matériels)	SMA(Mat)
Vice-Chef d'état-major de la Défense	VCEMD

ANNEXE B

Liste des projets examinés par la CIEAD

La liste ci-dessous présente tous les projets pour lesquels la Commission avait entamé un processus d'examen à la fin de l'année 2022. Les projets dont le processus d'examen est terminé et pour lesquels la Commission a donné son avis au ministre sont suivis d'un astérisque (*).

Veillez noter que le fait que la Commission a formulé un avis n'indique pas nécessairement qu'une décision gouvernementale a été prise au sujet du projet.

Nom du projet	Responsable
Plan de renouvellement de la flotte de la Garde côtière canadienne 2018*	GCC
Bâtiment pour le 4 ^e Régiment d'appui du génie*	SMA(IE)
Bâtiment pour le 436 ^e Escadron (hangar 5)	SMA(IE)
Détection et destruction avancées des dispositifs explosifs de circonstance*	AC
Missiles à courte portée avancés	ARC
Construction de l'installation principale de la CEFA (2 ^e Escadre Bagotville)*	SMA(IE)
Projet de la capacité de transport aérien – Services de vol polyvalents*	ARC
Véhicule blindé d'appui tactique*	AC
Remplacement des pistolets de l'Armée canadienne*	AC
Technologie d'inventaire automatique*	SMA(Mat)
Modernisation de l'équipement de pontage et de franchissement de brèches*	AC
Modernisation des mitrailleuses polyvalentes C6*	AC
Soutien du campement	AC
Infrastructure de l'Unité interarmées d'intervention du Canada*	COMFOSCAN
Fusil d'assaut modulaire canadien	AC
Aéronef multimissions canadien	ARC
Centre d'entraînement des opérations spéciales du Canada*	COMFOSCAN
Navire de combat de surface canadien*	MRC
Mise à niveau du CC-130J (bloc 8.1)*	ARC
Amélioration de l'interopérabilité des CH-148	ARC
Modernisation du renseignement interarmées et multinational	AC
Remplacement d'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)
Service de sécurité axé sur les données	SMA(GI)
Renforcement des capacités de surveillance spatiale aux fins de défense	ARC
DefenceX (modernisation du Système de gestion de l'information sur les ressources de la Défense)*	SMA(IMA)
Aide à la décision pour les cyberopérations défensives	SMA(GI)
Projet d'amélioration de la mobilité au pays et dans l'Arctique	AC
RDDC – Laboratoires de produits chimiques de Suffield	SMA(IE)
Plateforme de dossiers médicaux électroniques*	CPM
Capacité de récupération améliorée*	AC
Projet de communications satellite améliorées – Polaire	ARC
Instruction des futurs équipages aérien*	ARC
Capacité future du Centre multinational d'opérations aérospatiales (CMOA)	ARC
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 avions Hornet – Phase 1*	ARC
Projet de prolongation du cycle de vie des avions 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 commandement et du contrôle*	SMA(GI)
Défense intégrée contre les torpilles	MRC
Projet de modernisation du QG et Régiment de transmissions déployables interarmées	AC
Modernisation des feux interarmées*	AC
Installation d'hébergement pour l'instruction de jeunes militaires subalternes, BFC Esquimalt	SMA(IE)
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
Plateformes de renseignement, de surveillance et de reconnaissance aéroportées avec équipage*	COMFOSCAN
Missiles air-air à moyenne portée	ARC
Avionique de gestion du trafic aérien de flottes multiples*	ARC
Navire polyvalent*	GCC
Quartier général opérationnel de la Défense nationale	SMA(IE)
Modernisation des communications navales*	SMA(GI)
Navire de soutien côtier de la marine	MRC
Gros remorqueur naval*	MRC
Système de la solde militaire de prochaine génération (ProGen)	CPM
Modernisation des systèmes de vision nocturne*	AC
Brise-glace polaire*	GCC
Brise-glace du programme*	GCC
Flotte de gros remorqueurs navals Renseignement, surveillance, acquisition des objectifs et reconnaissance*	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
Modernisation du système d'instruction et d'état de préparation opérationnelle	MRC
Système de commandement de contrôle et de communication intégré tactique*	ARC
Télécommunications satellite tactique à bande étroite – Couverture géosynchrone*	ARC
Systèmes de puissance tactiques	AC
BONP – Défense aérienne*	AC
BONP – Système de défense contre les aéronefs sans pilote*	AC
BONP – Missile anti-X portable*	AC
Appareil de transport polyvalent	ARC
Modernisation de la classe Victoria – Périscope et antenne de flanc*	MRC
Modernisation à mi-vie du simulateur d'effets d'armes	AC

ANNEXE C

Résultats du sondage

Le sondage de la Commission indépendante d'examen des acquisitions de la Défense (CIEAD) s'est déroulé du 8 février au 13 mars 2023.

Le sondage s'adressait aux directeurs généraux et au personnel de niveau opérationnel qui ont participé à un examen de la Commission en tant que parrain ou responsable de la mise en œuvre d'un projet. Le sondage a été diffusé dans les deux langues officielles aux directeurs généraux concernés de la communauté de développement des forces, qui ont été invités à leur tour à diffuser le sondage au sein de leurs équipes.

Le BCIEAD a reçu 23 questionnaires remplis. Le sondage comprenait 28 questions à choix multiples et quatre questions ouvertes réparties en quatre grandes sections : mandat, processus d'examen, rétroaction et conseils, et incidence. Les questions du sondage 2023 étaient les mêmes que celles du sondage de 2020, avec seulement quelques mises à jour mineures, et ce, afin de garantir une approche cohérente du sondage et de faciliter l'évaluation des résultats au fil du temps.

Dans l'ensemble, le sondage 2023 a reçu des réponses très positives, le caractère positif ayant augmenté de façon notable par rapport au sondage de 2020. Vous trouverez ci-dessous un bref résumé des réponses au sondage, classées par thème, suivi des résultats détaillés des questions à choix multiples du sondage.

Mandat

Les participants ont indiqué que le mandat de la Commission était clair et bien compris, et qu'elle fonctionnait de manière indépendante. Ces réponses étaient généralement similaires à celles du sondage de 2020. En particulier, les participants ont presque unanimement reconnu que la Commission continuait à respecter son mandat, ce qui représente une augmentation notable de la positivité par rapport au sondage de 2020 (de plus de 30 %).

Processus d'examen

Les participants ont indiqué que les examens de la Commission sont largement perçus comme des exercices utiles qui arrivent 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 des examens de la Commission. Les réponses relatives au travail préparatoire avec le bureau étaient globalement similaires à

celles du sondage de 2020, mais il y a eu une augmentation notable des réponses positives sur les interventions de la CIEAD elles-mêmes (de 20 % à 30 %, selon la question).

Rétroaction et conseil

Une grande majorité des participants ont indiqué que le courriel de rétroaction de la CIE1 et la lettre du VCEMD de la CIE1 étaient clairs, utiles et compatibles avec les orientations de gestion de projet. Ces réponses étaient globalement cohérentes avec celles du sondage de 2020 et, dans certains cas, reflétaient une augmentation significative du taux de réponses positives.

Les réponses indiquent qu'une majorité du personnel de projet estime avoir incorporé plus de 50 % des rétroactions des CIE1 et CIE2 de la Commission dans la documentation ultérieure du projet. Il s'agit d'une augmentation notable par rapport au sondage de 2020, où la majorité du personnel de projet ne savait pas si la rétroaction de la CIE2 avait été intégrée dans les documents de décision ultérieurs.

La plupart des participants (65 %) ont continué à indiquer qu'il ne serait pas utile de recevoir une rétroaction supplémentaire de la Commission, mais dans une moindre mesure que dans le sondage précédent (15 %). Une minorité de répondants ont donc indiqué qu'il serait utile de recevoir davantage de rétroaction de la part de la Commission. Parmi ceux-ci, certains ont manifesté un désir général d'obtenir des détails supplémentaires, des renseignements généraux sur le raisonnement de la Commission et des instructions claires sur ce qui devrait être inclus dans la documentation du projet.

Incidence

Les participants ont fait part d'une compréhension plus mitigée de l'incidence de la Commission sur le projet, bien que les réponses soient restées généralement positives. Dans l'ensemble, les participants ont convenu que la Commission avait contribué à améliorer la documentation du projet, à clarifier la couverture politique, les lacunes en matière de capacités, les EOHN et les options du projet, et qu'elle avait eu une incidence globalement positive sur l'évolution du projet. Ces réponses indiquent une augmentation significative du taux de réponses positives par rapport au sondage de 2020.

Questions de conclusion

Le sondage se termine par une série de questions ouvertes invitant les participants à donner leur avis sur les points forts de la Commission, sur ce qui pourrait être amélioré et sur l'efficacité des méthodes de travail virtuelles de celle-ci.

En ce qui concerne les points forts de la Commission, les participants ont généralement noté que celle-ci contribue à améliorer la description du projet. Les réponses relatives aux améliorations potentielles de la CIEAD sont plus variées, les suggestions allant des changements de procédure (p. ex., des interventions préparatoires plus précoces avec la CIEAD, une rétroaction plus directe et plus immédiate) aux changements de mandat (p. ex., augmenter le seuil financier pour un examen de projet, demander à la Commission d'examiner et de conseiller le ministre de la Défense et d'autres ministres sur le processus d'approvisionnement), en passant par la communication des conseils de la Commission au public canadien.

Les participants ont indiqué que les examens virtuels et en personne présentent tous deux des avantages. Bien que la Commission se soit adaptée efficacement à un environnement virtuel, les participants ont apprécié la possibilité d'avoir des discussions directes et approfondies avec elle lors des rencontres en personne. Cependant, certains répondants ont également noté que l'environnement virtuel permettait à un plus grand nombre de membres de l'équipe de projet de suivre l'examen, garantissant ainsi une meilleure compréhension des préoccupations de la Commission par l'ensemble de l'équipe.

ANNEXE C

Résultats des questions à choix multiples du sondage

		0	1 ou 2	3 ou 4	5 ou 6	Davantage
Q1.	À combien de travaux de la Commission avez-vous participé (y compris la CIE1, la CIE2 et des rencontres supplémentaires)?	4 %	39 %	22 %	13 %	22 %
		Fortement D'accord	D'accord	En désaccord	Fortement en désaccord	S.O.
Q2.	Je connais bien le mandat de la Commission indépendante d'examen des acquisitions de la Défense (CIEAD).	57 %	43 %	0 %	0 %	0 %
Q3.	Le mandat de la CIEAD est clair.	52 %	48 %	0 %	0 %	0 %
Q4.	La CIEAD respecte son mandat.	39 %	57 %	4 %	0 %	0 %
Q5.	La CIEAD agit de manière indépendante.	52 %	48 %	0 %	0 %	0 %
		Oui	Non			
Q6.	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?	100 %	0 %			
		Fortement D'accord	D'accord	En désaccord	Fortement en désaccord	S.O.
Q7.	La rencontre préparatoire avec la CIEAD a été utile pour se préparer aux travaux de la Commission.	74 %	22 %	0 %	0 %	4 %
Q8.	Le personnel du bureau de la CIEAD m'a fourni suffisamment de renseignements pour me préparer aux travaux de la Commission.	61 %	35 %	0 %	0 %	4 %
Q9.	Je savais à quoi m'attendre des travaux de la Commission.	43 %	52 %	4 %	0 %	0 %
Q10.	Les travaux de la Commission ont été utiles.	57 %	39 %	5 %	0 %	0 %
Q11.	Les travaux de la Commission ont eu lieu au bon moment dans le processus d'approbation du projet.	35 %	48 %	13 %	0 %	4 %
Q12.	Le courriel de rétroaction de la CIE1 était clair.	43 %	57 %	0 %	0 %	0 %
Q13.	Le courriel de rétroaction de la CIE1 était utile.	39 %	61 %	0 %	0 %	0 %
Q14.	Le courriel de rétroaction de la CIE1 était conforme aux directives internes sur la gestion de projet.	35 %	57 %	4 %	0 %	4 %
		Oui	Non	S.O.		
Q15.	La lettre du VCEMD de la CIE1 vous a-t-elle été envoyée après les travaux?	61 %	35 %	4 %		
		Fortement D'accord	D'accord	En désaccord	Fortement en désaccord	S.O.
Q16.	La lettre du VCEMD de la CIE1 était claire.	57 %	43 %	0 %	0 %	0 %
Q17.	La lettre du VCEMD de la CIE1 était utile.	50 %	50 %	0 %	0 %	0 %
Q18.	La lettre du VCEMD de la CIE1 était conforme aux directives internes sur la gestion de projet.	43 %	57 %	0 %	0 %	0 %
		Oui	Non			
Q19.	Trouveriez-vous utile de recevoir une rétroaction supplémentaire de la part de la Commission?	35 %	65 %			

		Moins de 25 %	25 à 50 %	51 à 75 %	76 à 100 %	S.O.
Q20.	De manière générale, dans quelle mesure la rétroaction de la CIE1 a-t-elle été intégrée dans la documentation ultérieure du projet, telle que l'analyse de rentabilisation et l'énoncé des besoins opérationnels préliminaire?	4 %	13 %	26 %	39 %	17 %
Q21.	De manière générale, dans quelle mesure la rétroaction de la CIE2 a-t-elle été intégrée dans la documentation ultérieure du projet, telle que l'analyse de rentabilisation et l'énoncé des besoins opérationnels préliminaire?	9 %	4 %	26 %	35 %	26 %
		Fortement D'accord	D'accord	En désaccord	Fortement en désaccord	S.O.
Q22.	Les travaux de la CIEAD ont permis d'améliorer la documentation du projet.	52 %	43 %	4 %	0 %	0 %
Q23.	Les travaux de la CIEAD ont permis de préciser la couverture stratégique du projet.	36 %	50 %	9 %	5 %	0 %
Q24.	Les travaux de la CIEAD ont permis de préciser les lacunes du projet en matière de capacités.	39 %	35 %	17 %	0 %	9 %
Q25.	Les travaux de la CIEAD ont permis de préciser les exigences obligatoires de haut niveau (EOHN) du projet.	39 %	43 %	13 %	4 %	0 %
Q26.	Les travaux de la CIEAD ont permis de préciser les options du projet.	22 %	61 %	9 %	0 %	9 %
Q27.	Les travaux de la CIEAD ont eu une incidence positive sur l'évolution du projet.	39 %	48 %	4 %	0 %	9 %
Q28.	Les travaux de la CIEAD se sont déroulées de manière opportune et efficace, de sorte que le projet n'a pas été indûment retardé.	48 %	39 %	13 %	0 %	0 %

ANNEXE D

Résultats des entrevues

Résumé

Des entrevues avec dix-huit hauts responsables ont été menées par un tiers entre le 28 février et le 31 mars 2023. Il ressort des entrevues avec ces hauts responsables que la Commission est largement perçue comme un organe réactif et crédible, qui ajoute une grande valeur entre autres au Ministère et que très peu de réserves ont été formulées.

Certains thèmes récurrents sont ressortis des entrevues relatives à l'état de l'approvisionnement de manière plus générale, à savoir la nécessité d'accroître la rapidité, le personnel et la souplesse dans le cadre du processus d'approvisionnement en matière de défense. Ces thèmes peuvent justifier une réflexion plus approfondie de la part de la Commission, car ils peuvent avoir une incidence sur les pratiques d'acquisition futures et sur le processus de la Commission.

Réponses regroupées

1. À votre avis, dans quelle mesure la CIEAD respecte-t-elle son mandat?

Les personnes interrogées considèrent unanimement que la Commission respecte son mandat et qu'elle est disciplinée à cet égard.

2. À quel point la CIEAD renforce-t-elle votre confiance relativement aux exigences d'un projet?

Les personnes interrogées s'accordent à dire que les questions de la Commission sont bien préparées et, comme l'a expliqué l'une d'entre elles, « elles mettent en évidence les lacunes logiques et les signalent lorsque le résultat opérationnel n'a pas de sens. Cela permet d'achever le travail et d'obtenir de meilleurs produits à la fin. » Certaines personnes interrogées ont répondu que la Commission « avait considérablement renforcé leur confiance dans les exigences du projet » et ont donné des exemples d'amélioration des EOHN. D'autres ont nuancé leur réponse, expliquant que leur confiance dans les exigences n'avait pas changé, mais que la Commission avait renforcé leur confiance dans la capacité de formuler, de décrire et de saisir toutes les exigences.

Presque tous ont indiqué que la Commission avait contribué à rendre les exigences plus succinctes et que la validation de la Commission avait été extrêmement bénéfique.

3. Les observations et les conseils de la CIEAD sont-ils reçus au moment opportun dans le processus d'approbation d'un projet? Dans la négative, qu'est-ce qui doit changer?

Les personnes interrogées ont unanimement reconnu que le calendrier s'inscrivait correctement dans les processus de gouvernance et d'approbation du Ministère. Les personnes interrogées ont indiqué que la rétroaction de la CIE1 permet aux parrains de répondre aux préoccupations par le biais de l'analyse des options. Les parrains ont félicité la Commission d'avoir accepté d'ajuster le calendrier de certains examens de projets en cas d'urgence. Les personnes interrogées ont indiqué que la CIEAD n'était pas un goulot d'étranglement.

4. Les conseils de la CIEAD vous paraissent-ils clairs?

Presque toutes les personnes interrogées avaient reçu et lu les conseils de la Commission (à l'exception d'une personne interrogée nouvellement nommée) et ont unanimement reconnu qu'ils étaient très clairs. Elles ont apprécié la manière dont la Commission a établi un lien entre le contexte des menaces et les EOHN, et ont estimé que l'examen des échelles de capacités serait très utile pour les phases ultérieures du projet.

5. À votre avis, les conseils de la CIEAD sont-ils crédibles (c.-à-d. exacts, appropriés, réfléchis)?

Les conseils de la Commission ont été jugés appropriés, réfléchis, concis, complets, et très crédibles. Les personnes interrogées ont noté que les conseils de la Commission reflètent la richesse de l'expérience de ses membres.

6 et 7. Comment utilisez-vous la rétroaction ou les conseils de la CIEAD? et Voyez-vous d'autres personnes utiliser la rétroaction ou les conseils de la CIEAD? Dans l'affirmative, comment?

La rétroaction et les conseils de la Commission ont été jugés utiles à de nombreux égards. En interne, la rétroaction de la Commission a permis aux équipes de projet de préciser l'énoncé des exigences minimales et a servi d'outil de mentorat précieux. De manière plus générale, la rétroaction et les conseils de la Commission ont permis d'améliorer le processus de développement des forces et de renforcer la communication sur les principaux projets d'approvisionnement au niveau individuel, au niveau institutionnel et au niveau du gouvernement du Canada. Sur le plan externe, les conseils de la Commission ont été considérés comme un « vote de confiance » par les organismes centraux.

8. De quelle manière pensez-vous que la CIEAD est efficace?

Les personnes interrogées ont confirmé que la Commission est efficace, réactive et qu'elle fournit des conseils utiles. Un consensus s'est dégagé sur l'importance vitale d'un examen indépendant des exigences du projet et sur la reconnaissance du fait que la contribution la plus importante de la Commission est de fournir des conseils sincères et sans crainte sur les exigences des FAC, indépendamment des considérations de coût ou des attentes internes.

Certaines personnes interrogées ont reconnu qu'il est trop tôt pour savoir si l'examen externe des besoins par la Commission permet d'obtenir de meilleurs résultats par rapport aux projets, ou si des efforts supplémentaires doivent être déployés à d'autres étapes du processus d'approvisionnement.

9. De quelle manière pensez-vous que la CIEAD pourrait être améliorée?

- De nombreuses personnes interrogées se sont demandé si le seuil de 100 millions de dollars pour l'examen par la Commission devait être mis à jour.
- Certains ont mis en garde contre le fait que la Commission soit trop centrée sur les EOHN au détriment de l'examen d'autres risques importants liés au projet.
- Certaines personnes interrogées se sont demandé comment la Commission pourrait intervenir d'une autre manière pour ajouter plus de valeur à la Défense, au-delà des examens de projets individuels.
- Une personne interrogée a estimé qu'il pourrait être utile d'ajouter un « contrôle de responsabilité » après la CIE2 afin de documenter les conseils que le Ministère a ou n'a pas mis en œuvre.

Autres commentaires

Au cours des entrevues, il est apparu clairement que l'entreprise d'acquisition du MDN était confrontée à des défis qui dépassaient le mandat de la Commission. Trois thèmes sont revenus à plusieurs reprises : la nécessité d'accroître la rapidité, le personnel et la souplesse dans le cadre du processus d'approvisionnement en matière de défense.

ANNEXE E

Méthodologie d'examen de la CIEAD

La grille ci-dessous présente l'approche générale de la Commission en matière d'examen des projets, conformément aux domaines d'intérêt définis dans le mandat de la Commission et en établissant une distinction claire entre les interventions CIE1 et CIE2. Il s'agit d'un document évolutif, qui est mis à jour périodiquement afin de refléter l'évolution des considérations et des priorités du projet. La grille ci-dessous reflète fidèlement la méthodologie d'examen au cours de la période considérée.

QUESTIONS DE LA CIEAD					
	Contenu stratégique	Lacunes en matière de capacités	Exigences	Options	Approvisionnement
CIE1	<p>Quels sont les moteurs (ou contraintes) stratégiques à prendre en compte pour ce projet?</p> <ul style="list-style-type: none"> Le contexte de sécurité international et/ou national? Les capacités des adversaires? La technologie? La réglementation? Les accords ou attentes entre alliés? <p>Qu'en est-il de la politique gouvernementale?</p> <ul style="list-style-type: none"> Le projet est-il arriqué à PSE? Est-il financé? Est-il arriqué à d'autres politiques gouvernementales pertinentes? Des orientations stratégiques supplémentaires sont-elles nécessaires? <p>Quels sont les principaux risques recensés pour ce projet (calendrier, financement, etc.)?</p>	<p>Quelles lacunes en matière de capacité faut-il combler?</p> <ul style="list-style-type: none"> Ce besoin en matière de capacité a-t-il été reconnu dans le cadre d'une planification basée sur les capacités? Quel est le concept d'opérations pour cette capacité? Est-il bien illustré (p. ex., vignettes opérationnelles, etc.)? Comment cela est-il lié aux autres capacités du MDN et des FAC (c.-à-d. les liens, les dépendances)? En quoi les activités du MDN et des FAC sont-elles entravées sans cette capacité (c. à d. quel est le risque du statu quo)? Quelles sont la portée et l'ampleur des lacunes en matière de capacités? Comment cette capacité s'articule-t-elle avec les capacités des partenaires (c.-à-d. d'autres ministères, des alliés)? 	<p>Quelles sont les exigences obligatoires de haut niveau (EOHN)?</p> <ul style="list-style-type: none"> Quelles sont les preuves à l'appui des EOHN? Découlent-elles logiquement du contexte stratégique et des lacunes en matière de capacités, et sont-elles arrimées aux résultats opérationnels? Les EOHN sont-elles un reflet de la pleine intention du projet? Sont-elles un reflet de la portée et de l'ampleur de la capacité requise? Les EOHN remplissent-elles les six critères (clairs, essentiels, mesurables, suffisants, complets, axés sur les résultats)? Les besoins en matière de formation, d'infrastructure et de potentiel de croissance ont-ils été pris en compte? Si ce n'est pas le cas, pourquoi? 	<p>Quelles sont les options possibles?</p> <ul style="list-style-type: none"> Les options sont-elles basées sur les capacités? Proposent-elles une gamme de niveaux de capacité potentiels (c.-à-d. une échelle de capacité)? Les FAC doivent-elles posséder la capacité? Existe-t-il d'autres options? Possibilités de partenariat? Quels sont les critères qui seront utilisés pour évaluer les options? Comment les critères ont-ils été élaborés? 	<p>Quelles sont les considérations relatives à l'approvisionnement?</p> <ul style="list-style-type: none"> Combien de fournisseurs potentiels sont prévus? Le projet devrait-il s'appuyer sur une technologie éprouvée ou nécessiter des travaux de développement?
CIE2	<ul style="list-style-type: none"> Le contexte stratégique, indiqué ci-dessus, a-t-il changé depuis la CIE1? 	<ul style="list-style-type: none"> Les lacunes en matière de capacités ont-elles évolué, sont-elles devenues plus ou moins importantes, ou ont-elles été mieux définies depuis la CIE1? D'autres capacités du MDN et des FAC ou de partenaires ont-elles été modifiées récemment, ce qui a eu une incidence sur les lacunes en matière de capacités à combler dans le cadre de ce projet? 	<ul style="list-style-type: none"> Des changements ont-ils été apportés aux EOHN? Les exigences ont-elles été fondées sur une analyse comparative entre les sexes? Quelles EOHN présentent le plus grand défi/risque? <p>Quel est l'énoncé préliminaire des besoins?</p> <ul style="list-style-type: none"> L'énoncé préliminaire des besoins est-il lié aux EOHN? Les exigences obligatoires sont-elles suffisantes pour satisfaire aux EOHN? 	<ul style="list-style-type: none"> La conception des options ou les critères de sélection ont-ils été modifiés? Certaines exigences limitent-elles les options disponibles (p. ex., l'interopérabilité)? Quelle est l'option recommandée? Quelle méthodologie a été utilisée pour sélectionner l'option préférée? Est-elle abordable? Si ce n'est pas le cas, quelle méthode est utilisée pour établir les priorités? Quels sont les principaux risques associés à cette option? Coût? Calendrier? Lacune résiduelle? 	<ul style="list-style-type: none"> Comment les fournisseurs potentiels ont-ils été consultés sur les EOHN? Quelles sont les préoccupations exprimées par les fournisseurs potentiels? Dans quelle mesure les EOHN limite-t-elles la concurrence? L'industrie canadienne peut-elle jouer un rôle? Le calendrier proposé est-il réalisable? Risque de retard? Quelles exigences devraient être les principaux facteurs de coût?

ANNEXE F

Budget et dépenses totales de la CIEAD et de son Bureau

	Budget pour 2020-2021	Dépenses en 2020-2021	Budget pour 2021-2022	Dépenses en 2021-2022
Fonctionnement et entretien	\$200,000.00	\$29,816.00	\$200,000.00	\$27,292.00
Rémunération (membres de la Commission et personnel de son bureau)	\$1,407,040.00	\$1,281,231.00	\$1,407,040.00	\$1,182,194.00

ANNEXE G

Biographies des membres de la Commission

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. Au fil de sa carrière dans les FAC, M. Murray a servi à bord de divers navires et a occupé un certain nombre de 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, finalement, de chef intérimaire de l'état-major de la défense, d'octobre 1996 à septembre 1997. Il 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 s'est retiré de la fonction publique canadienne en 2007.

Depuis qu'il a quitté la fonction publique, M. Murray a siégé à des comités de 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 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, de ses engagements nationaux bénévoles, ainsi que de son soutien au personnel et aux anciens combattants des Forces armées canadiennes et de 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 à CAE avant de prendre sa retraite en 2012, alors qu'il occupait le poste de président du groupe des simulations et entraînements militaires. Au cours de sa carrière chez CAE, il a tenu différents rôles, notamment les suivants : vice-président des systèmes visuels, vice-président de la mise en marché et des ventes auprès du secteur militaire et premier vice-président de la simulation et de la formation auprès du secteur civil.

Avant de travailler pour CAE, M. Gagné a acquis une vaste expérience en gestion et en direction au cours des 23 années où il a œuvré au sein des Forces armées canadiennes. À titre d'officier du génie aérospatial principal, il a participé aux activités d'acquisition et de maintenance de différentes flottes, y compris les CF-18, 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 de l'Institut des cadres de McGill. M. Gagné a rempli plusieurs mandats comme membre du conseil d'administration de l'Association des industries canadiennes de défense et de sécurité (AICDS) et siège au conseil d'administration de la Corporation commerciale canadienne (CCC) à titre de président du comité des opérations.

M^{me} Christine Tovee

M^{me} 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 relatives à la conception détaillée, aux essais et à la validation. Elle est ensuite retournée à la recherche et au développement, avant d'être promue vice-présidente de la recherche et de la technologie et directrice de la technologie chez Airbus Group Inc., aux États-Unis (anciennement connu sous le nom d'EADS North America). Récemment, elle a pris le poste de directrice de la technologie dans une jeune pousse spatiale canadienne visant à fournir des images hyperspectrales à de nouveaux marchés verticaux. Au sein des entreprises BAE Systems et EADS, M^{me} Tovee a occupé des postes en Allemagne, en France et au Royaume-Uni, contribuant aux programmes spatiaux nationaux et européens. Elle a dirigé et collaboré à des projets de défense dans tous les domaines : terrestre, aérien, maritime et spatial, en se concentrant sur les opérations conjointes, les systèmes C4ISTAR et les communications militaires par satellite.

M^{me} Tovee a été détachée auprès du ministère de la Défense du Royaume-Uni pour diriger les aspects techniques de l'organe commun d'intégration des réseaux. Ce programme combinait les efforts du ministère de la Défense et de nombreux entrepreneurs de la défense pour cerner et résoudre les problèmes d'intégration en fournissant un système d'information et de communication uniforme. Elle est actuellement membre du Conseil consultatif de l'espace du gouvernement du Canada. Elle a également été nommée membre du Creative Destruction Lab de la Rotman School of Business à Toronto. M^{me} 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).

M^{me} Linda Lizotte-MacPherson

Linda Lizotte-MacPherson est une directrice et présidente exécutive expérimentée et une PDG et sous-ministre accomplie. Elle a un parcours unique qui allie une expérience au gouvernement et dans le secteur privé. Elle est experte en développement stratégique, en informatique, y compris en cybersécurité, en opérations, en gestion des risques et en administration publique. Elle a fait ses preuves dans le cadre de projets complexes à grande échelle et d'initiatives de transformation et de changement.

M^{me} Lizotte-MacPherson a occupé plusieurs postes de sous-ministre au sein du gouvernement fédéral de 2005 à 2016. Notamment ceux de présidente de l'Agence des services frontaliers du Canada, présidente de l'École de la fonction publique du Canada, commissaire et première dirigeante de l'Agence du revenu du Canada, sous-ministre déléguée principale de Ressources humaines et Développement des compétences Canada et chef de l'exploitation à Service Canada, et secrétaire déléguée du Conseil du Trésor.

Dans le secteur privé, M^{me} Lizotte-MacPherson a été présidente de deux filiales canadiennes, Sapient Canada Inc. et AMS Management Systems Canada Inc., et a occupé plusieurs postes de cadre supérieure chez Digital Equipment of Canada. Elle a également été chef de la direction d'Inforoute Santé du Canada inc., société qu'elle a lancée avec succès.

M^{me} Elinor Sloan

Elinor Sloan est professeure de relations internationales au département de sciences politiques de l'Université Carleton, à Ottawa, où elle se spécialise dans les politiques de sécurité et de défense et les capacités militaires du Canada et des États-Unis. Diplômée du Collège militaire royal du Canada, elle détient un doctorat de la Fletcher School of Law and Diplomacy de l'Université Tufts et une maîtrise de la Norman Paterson School of International Affairs de l'Université Carleton.

Avant de faire son entrée dans le milieu universitaire, M^{me} Sloan était analyste stratégique au Quartier général de la Défense nationale du Canada, où elle a étudié les répercussions politiques des progrès réalisés par les États-Unis en matière de technologies militaires, et auparavant, officière de logistique dans la Force régulière des Forces armées canadiennes. M^{me} Sloan enseigne dans les domaines des études de la sécurité internationale, des questions de sécurité transatlantique et de la politique de sécurité et de défense en Amérique du Nord. Elle a signé sept ouvrages sur la sécurité, la défense et la stratégie militaire, y compris deux deuxièmes éditions, ainsi que de nombreux articles de revue.

ANNEXE H

Coordonnées de la CIEAD

Bureau de la Commission indépendante d'examen des acquisitions de la Défense (BCIEAD)

Adresse postale :
Quartier général de la défense nationale – Bâtiment Pearkes*
101, promenade du Colonel-By
Ottawa (Ontario) K1A 0K2

Courriel : IRPDA-CIEAD@forces.gc.ca

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

*Remarque : Bien que la CIEAD ait déménagé ses bureaux au complexe Carling en 2020, le courrier peut continuer à être envoyé à l'adresse postale centrale du MDN mentionnée ci-dessus