



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

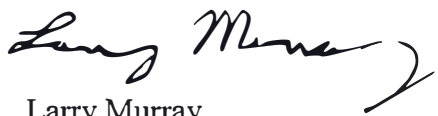
**Rapport d'étape
avril 2017 - décembre 2018**

AVANT-PROPOS

La Commission indépendante d'examen des acquisitions de la Défense présente son troisième rapport d'étape, qui couvre la période du 1^{er} avril 2017 à la fin du mois de décembre 2018. Il comprend un résumé des réalisations de la Commission, des observations sur ses travaux durant l'année et demie écoulée et un énoncé des priorités qu'elle s'est fixées pour l'année à venir. L'annexe A fournit des renseignements sur les membres de la Commission et l'annexe B fournit un sommaire financier concernant la Commission et le Bureau qui la représente quotidiennement au ministère de la Défense nationale (MDN).

L'année et demie écoulée marque une période de transition pour la Commission. Nous avons souligné le départ de madame Renée Jolicœur, une membre fondatrice de la Commission qui a fait preuve d'un dévouement altruiste pendant trois ans, et l'arrivée de deux nouveaux membres hautement qualifiés, mesdames Margaret Purdy et Christine Tovee pour continuer l'approche rigoureuse de la Commission dans l'examen et l'étude des exigences des projets d'acquisition militaire importants. Pour la première fois, la Commission dispose d'un effectif complet pour exécuter son travail.

À plus long terme, la Commission continuera d'appuyer le gouvernement dans sa mise en œuvre de la politique *Protection, Sécurité, Engagement* et priorisera ses engagements envers le ministère de la Défense nationale et les Forces armées canadiennes (FAC) en conséquence. La Commission et le Bureau qui la représente chercheront aussi à sensibiliser le public et à améliorer sa compréhension du rôle de la Commission. À cette fin, la CIEAD a lancé le nouveau site Web Canada.ca qui contient davantage de détails sur ses fonctions et multipliera les activités de diffusion pour informer les services d'approvisionnement gouvernementaux et le public canadien de son rôle. Avec mes collègues de la Commission, j'espère que ce rapport contribuera aussi à cet objectif.



Larry Murray

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

TABLE DES MATIÈRES

Introduction.....	4
Réalisations de 2017-2018.....	5
Observations de la Commission.....	10
Fondements stratégiques	10
Écart de capacité	10
Exigences obligatoires de haut niveau.....	10
Énoncé des besoins opérationnels préliminaire	11
Options	12
Considérations liées à l’approvisionnement	12
Indépendance.....	13
Composition de la Commission.....	13
Priorités de 2019.....	13
Annexe A : Biographies des membres de la Commission	15
Annexe B : Budget et dépenses totales de la CIEAD et de son Bureau pour l’exercice 2017-2018.....	19

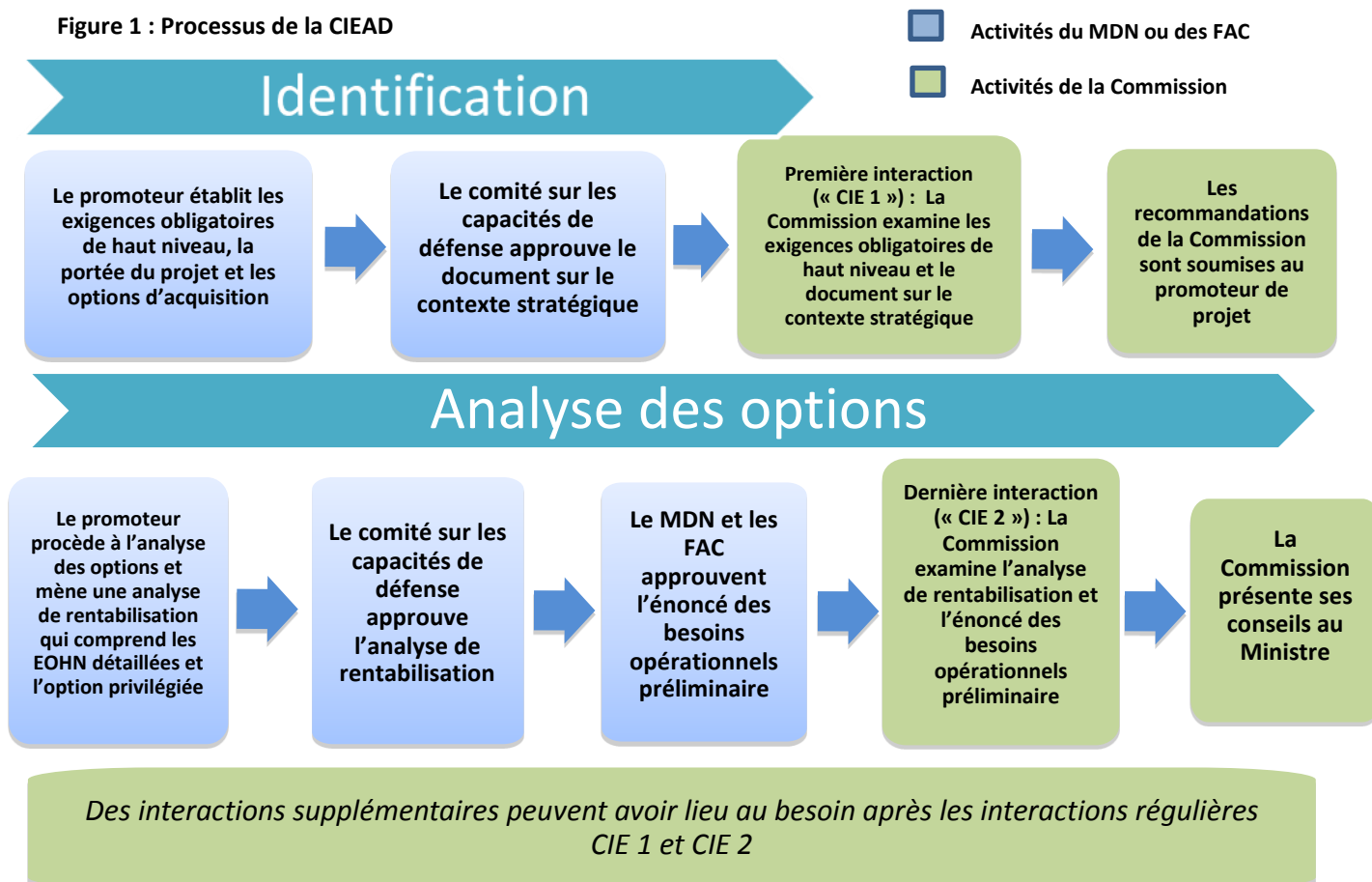
Introduction

La Commission indépendante d'examen des acquisitions de la Défense a vu le jour en 2015 en tant qu'un des éléments principaux de la Stratégie d'approvisionnement en matière de défense. L'approvisionnement militaire était alors confronté à plusieurs défis, notamment à de longs délais d'approvisionnement et à l'impression que les besoins opérationnels étaient énoncés de façon si complexe qu'ils compliquaient le processus d'approbation. Ainsi, la Commission a été créée pour offrir une fonction d'analyse critique par des tiers dans le but de confirmer les exigences obligatoires et de s'assurer qu'elles sont bien énoncées avant de procéder à des dépenses importantes.

Conformément à son mandat et à sa méthode d'examen, la Commission met surtout l'accent sur l'harmonisation des projets avec la politique du gouvernement, sur la nature de l'écart de capacité qu'un projet est censé combler et, en fin de compte, sur la clarté et l'à-propos des besoins énoncés. La Commission interagit avec les projets à deux étapes du processus d'analyse des options, au début et à la fin, avant que le MDN et les FAC s'adressent au ministre de la Défense nationale (le Ministre) ou au Conseil du Trésor pour obtenir l'autorisation de dépenser des fonds. Durant la première interaction, la Commission procède à une évaluation détaillée des exigences obligatoires de haut niveau (EOHN) et des options présentées dans un projet. Cette première interaction se fait une fois que les EOHN et les options proposées sont acceptées par les hauts fonctionnaires du MDN et des FAC et aide la Commission à relever tout problème potentiel d'un projet avant de commencer le travail détaillé sur les options. La deuxième interaction de la Commission examine les résultats de l'analyse des options et l'énoncé des besoins opérationnels préliminaire une fois que ceux-ci sont acceptés par les hauts fonctionnaires du MDN et des FAC. Entre la première et la dernière interaction, la Commission prendra les mesures nécessaires pour s'assurer, dans toute la mesure du possible, que les problèmes décelés sont corrigés de façon appropriée très rapidement dans le processus. Pour les projets complexes, la Commission a bénéficié de briefings de mise en contexte. Ces discussions préliminaires très utiles lui ont permis d'informer les promoteurs de projet des aspects d'intérêt particulier avant tout engagement officiel.

La Commission fournit ses conseils au Ministre par l'intermédiaire du sous-ministre, en les adressant aussi au chef d'état-major de la Défense, après avoir examiné un projet à la fin de l'étape de l'analyse des options, et avant que le ministre de la Défense nationale ou le Conseil du Trésor n'autorise le passage à l'étape de Définition (voir la figure 1).

Figure 1 : Processus de la CIEAD



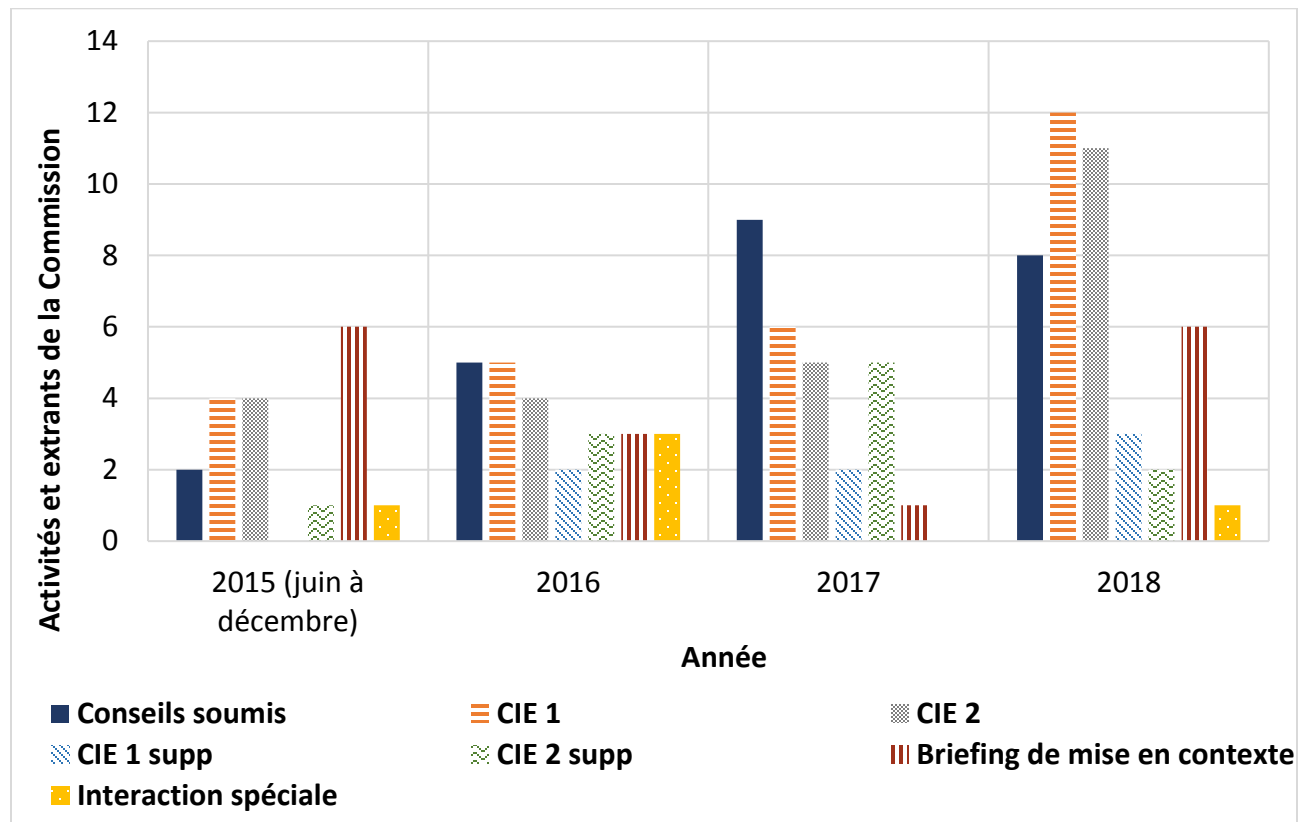
Nota : Les projets d'infrastructure varient légèrement en raison de leurs processus de gouvernance, mais le but et le calendrier des interactions de la CIEAD sont sensiblement les mêmes

Réalisations de 2017-2018

La publication de la politique de défense *Protection, Sécurité, Engagement* en juin 2017 sert de guide au MDN pour la progression des projets principaux. De plus, le Plan d'investissement de la Défense (<https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/plan-dinvestissement-de-la-defense-2018.html>) et le Programme des capacités de la Défense (<http://dgpaapp.forces.gc.ca/fr/programme-capacites-defense/index.asp>) ont permis de mieux comprendre les fonds alloués aux projets. L'orientation stratégique encadre les fonctions d'examen et d'analyse critique et rend plus manifeste le travail de la Commission, qui peut ainsi intervenir sur des projets qui sont prioritaires pour la Défense nationale.

Depuis la création de la Commission en juin 2015, ses activités et ses résultats augmentent constamment. La figure 2 présente le nombre de projets auxquels la Commission a contribué par année civile depuis juin 2015, ainsi que le nombre de conseils soumis chaque année par écrit au ministre de la Défense nationale.

Figure 2 : Activités et extraits de la Commission, de juin 2015 à décembre 2018



Depuis juin 2015, la Commission s'est penchée sur 45 projets se rapportant à toute la gamme des activités de la Défense nationale, qu'il s'agisse de capacités à l'appui de la Marine royale canadienne, de l'Aviation royale canadienne, de l'Armée canadienne, des forces d'opérations spéciales, de l'infrastructure ou de technologies de l'information (figure 3). Spécifiquement pour la période couverte par le présent rapport, c'est-à-dire du 1^{er} avril 2017 à la fin du mois de décembre 2018, la Commission s'est penchée sur 34 projets individuels et a fourni au ministre de la Défense nationale des conseils sur 15 projets. Dans l'ensemble, la Commission a fourni au ministre de la Défense nationale des conseils sur 24 projets uniques depuis sa création, comme indiqué à la figure 4.

Figure 3 : Nombre de projets examinés par la Commission dans toute la gamme des activités de la Défense nationale, de juin 2015 à décembre 2018

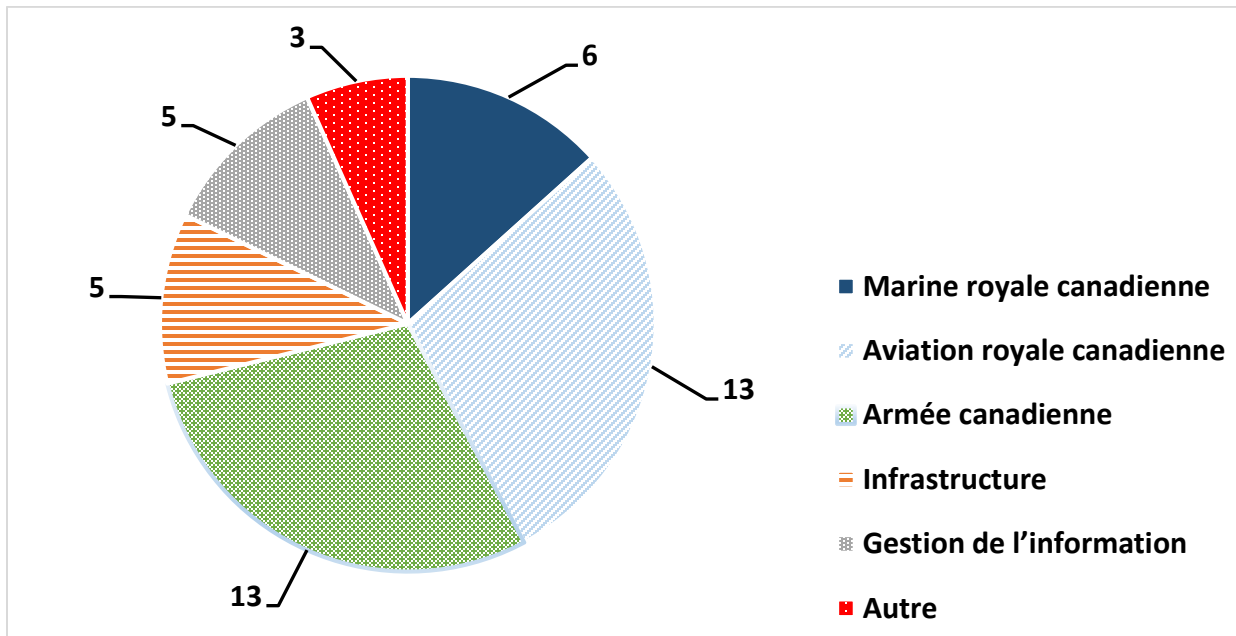
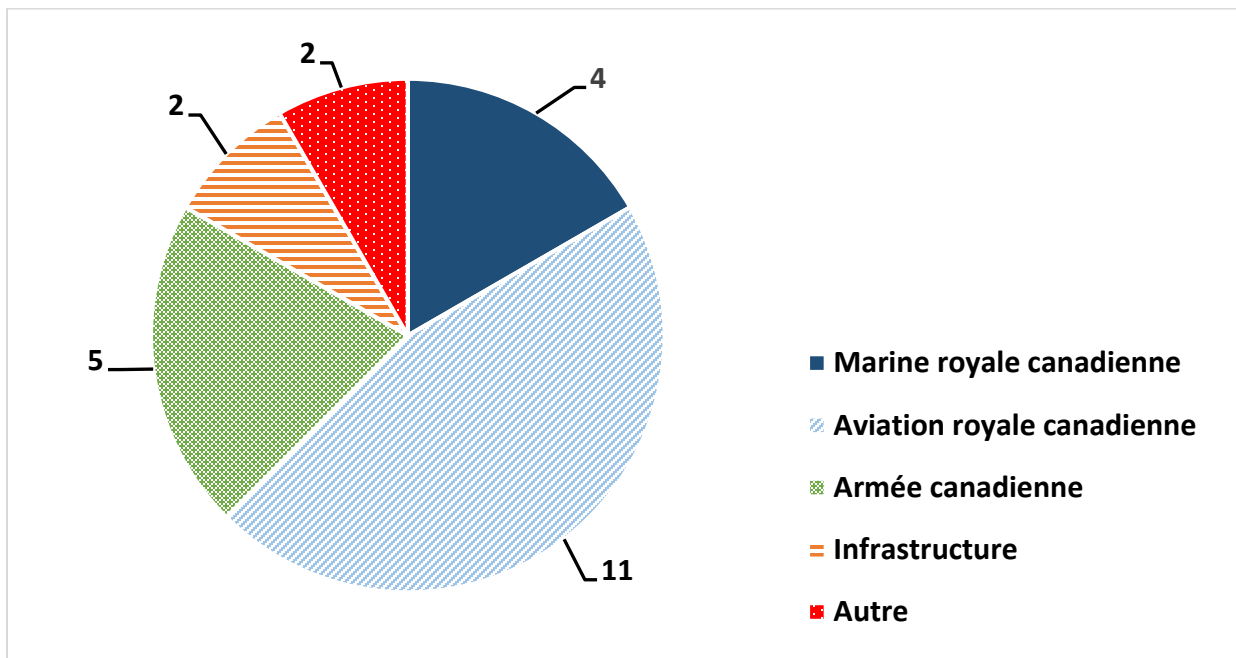


Figure 4 : Nombre de conseils fournis par la Commission en vertu des promoteurs, de juin 2015 à décembre 2018



La Commission a été créée pour se pencher sur les grands projets de défense de plus de 100 millions de dollars. Selon son mandat, elle s’est penchée sur des projets de différentes valeurs au-delà de ce seuil. Les deux graphiques suivants sont fondés sur l’éventail de budgets utilisés dans le Programme des capacités de la Défense et indiquent la valeur des projets sur lesquels la Commission s’est penchée durant l’année et demie écoulée (figure 5) et depuis sa création en 2015 (figure 6). Comme l’indiquent les graphiques suivants, la valeur de la majorité des projets sur lesquels la Commission s’est penchée se situe entre 100 millions et 499 millions de dollars. Ces graphiques indiquent aussi que la Commission s’est penchée sur deux projets dont le budget est estimé sous le seuil des 100 millions de dollars. Ces projets ont été soumis à l’examen de la Commission, car leur budget était estimé à près de 100 millions de dollars, et que ce seuil aurait pu être franchi par le réajustement des coûts aux étapes subséquentes du processus d’acquisition. Il est à noter que les figures 5 et 6 omettent un projet sur lequel s’est penchée la Commission pour lequel le budget prévu n’a jamais été confirmé.

Figure 5 : Projets par fourchette de valeurs (1^{er} avril 2017 – 31 décembre 2018)

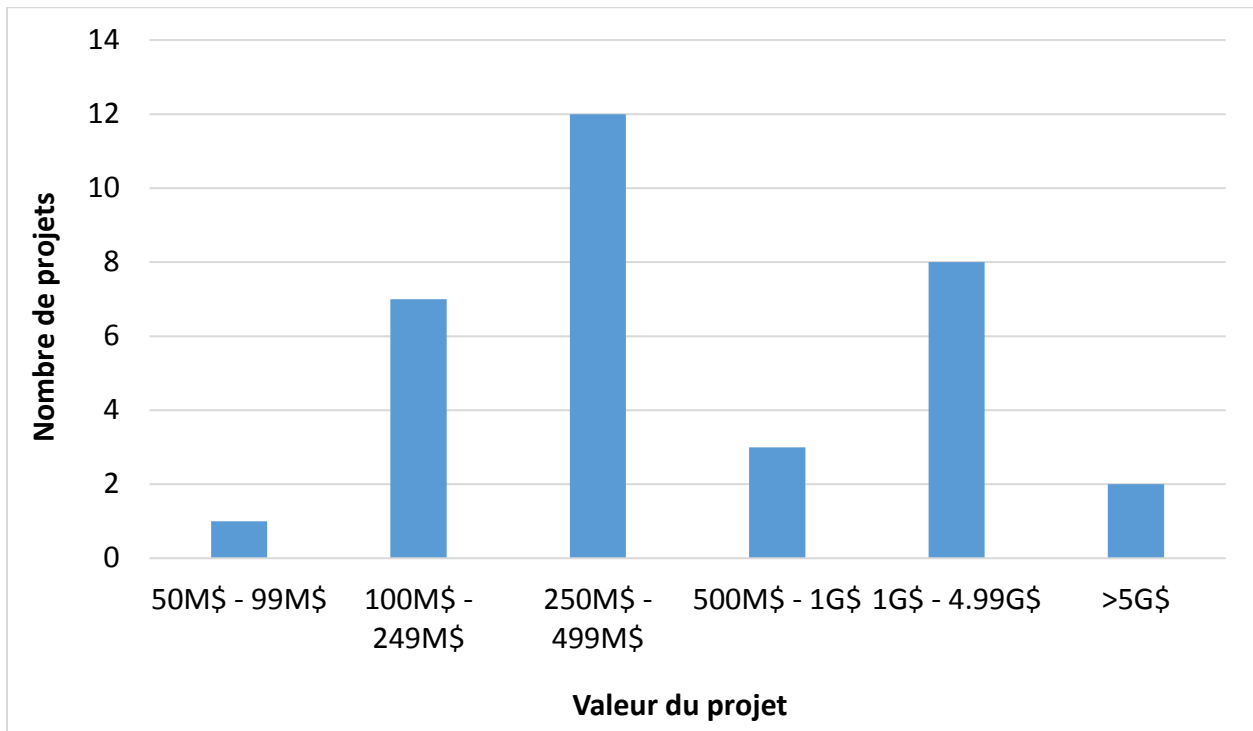
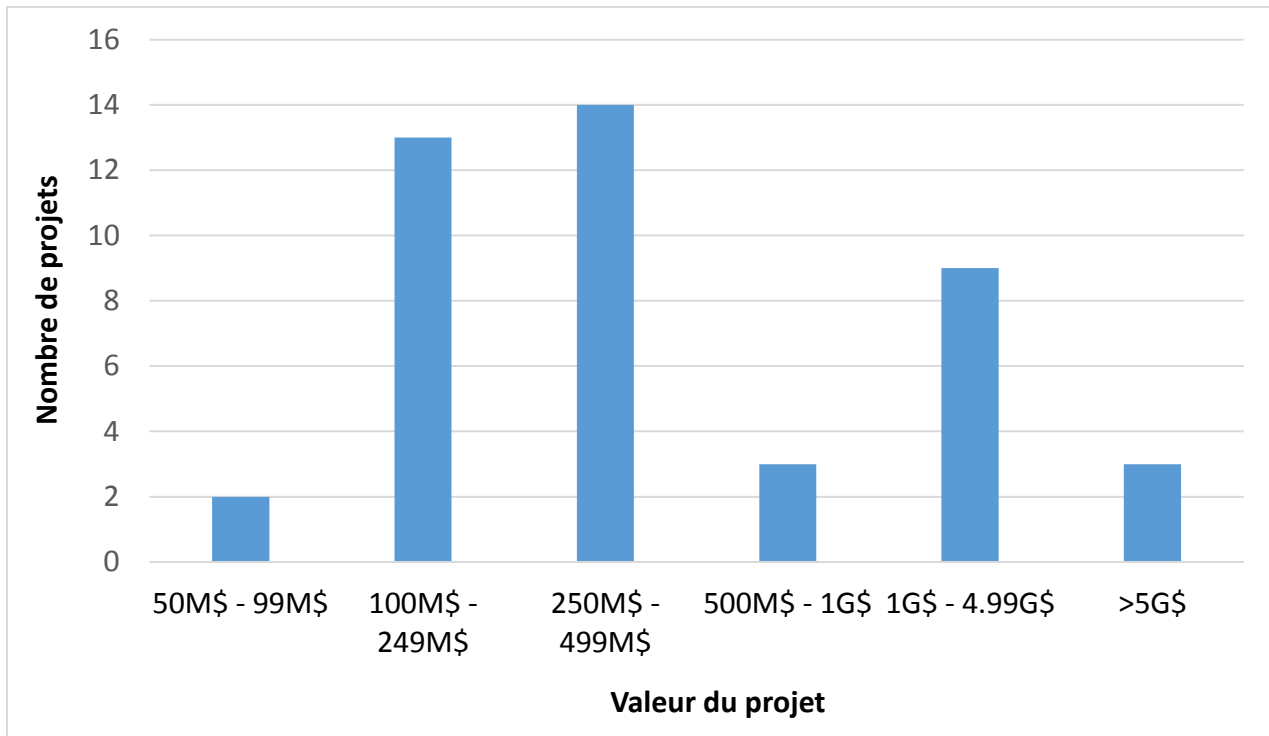


Figure 6 : Projets par fourchette de valeurs (1^{er} juin 2015 – 31 décembre 2018)



Afin de rédiger le présent rapport et d'évaluer son propre rendement, la Commission a procédé à diverses interactions avec le sous-ministre et le Sous-Ministre délégué principal de la Défense nationale, le chef d'état-major de la défense, le vice-chef d'état-major de la défense, le sous-ministre adjoint (Finances), le sous-ministre adjoint (Politiques), le sous-ministre adjoint (Matériels), le sous-ministre adjoint (Infrastructure et environnement), de hauts fonctionnaires du Secrétariat du Conseil du Trésor et le Conseil de gouvernance des sous-ministres pour la Stratégie d'approvisionnement en matière de défense. De plus, le directeur exécutif du Bureau qui représente la Commission a procédé à des entrevues en personne avec les membres clés du milieu du développement des forces et les décideurs principaux de la Défense nationale.

Ces activités ont permis à la Commission d'évaluer sa capacité à réaliser ses objectifs, l'efficacité de son approche et les points à améliorer. Les hauts fonctionnaires de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes s'entendent pour dire que la Commission contribue de façon positive au processus d'approvisionnement de la défense. Plus particulièrement, les intervenants de l'Équipe de la Défense précisent que la préférence de la Commission pour des explications détaillées des objectifs de projet et la justification relative à l'option privilégiée contribuent à l'élaboration d'exposés clairs sur les exigences essentielles des grands projets d'acquisition militaires.

La Commission a aussi poursuivi les efforts qu'elle déploie depuis longtemps, c'est-à-dire depuis sa création en 2015, pour favoriser l'établissement d'un environnement de collaboration, tout en réalisant sa fonction d'analyse critique et en travaillant avec les promoteurs de projet pour trouver des solutions aux problèmes qui peuvent survenir. La Commission considère que les

fonctionnaires du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes apprécient l'approche collaborative et équilibrée qu'elle a adoptée.

La Commission a également réalisé des progrès significatifs en matière de renouvellement de ses membres et de dotation des postes vacants. Ces efforts ont donné lieu à l'arrivée de deux nouveaux membres chevronnés de la Commission en mai 2018, accroissant ainsi la diversité des opinions et de l'expérience que la Commission met à profit dans son processus d'examen. L'obtention d'un effectif complet et l'expérience cumulée par l'examen de plus de 40 projets permettent à la Commission d'exécuter plus aisément son mandat et d'appuyer davantage les efforts ministériels dans la mise en œuvre de la politique *Protection, Sécurité, Engagement*.

Enfin, reconnaissant la nécessité d'expliquer plus en détail ses activités, la Commission a lancé un nouveau site Web à même le domaine Canada.ca qui contient davantage de détails sur son rôle et son mandat, des biographies de ses membres et les rapports annuels antécédents. Par le renforcement de sa présence en ligne, la Commission sensibilisera davantage les autres ministères et le public canadien.

Observations de la Commission

Fondements stratégiques

Bien que la publication de la politique *Protection, Sécurité, Engagement* a permis à la Commission de se pencher sur des projets dans l'optique de la politique stratégique actuelle, la Commission continue de sonder les fondements stratégiques des projets pour en assurer l'harmonisation. Par exemple, la Commission se penche entre autres sur les obligations conventionnelles et légales relatives à l'OTAN et au NORAD, s'il y a lieu, lors de ses interactions.

Écart de capacités

La Commission a observé un progrès considérable dans la manière dont les projets présentent l'écart de capacités. Bien que la politique *Protection, Sécurité, Engagement* fournisse des initiatives concrètes qui obligent les Forces armées canadiennes à se procurer de nouvelles capacités, la Commission voit toujours un avantage dans la liaison de la planification fondée sur les capacités des FAC, qui prévoit et évalue les besoins anticipés en matière de capacités pour les 20 prochaines années, et les besoins actuels. Dans l'ensemble, les projets profitent d'exposés plus solides qui mettent en contexte l'écart de capacités dans l'environnement de menace actuel et prévu, et fournissent des exemples opérationnels pour expliquer l'utilisation de la capacité dans divers scénarios. La Commission encourage les projets à poursuivre cette approche et recommande d'utiliser des scènes opérationnelles, des leçons retenues et des concepts d'opération pour expliquer clairement et en détail l'écart de capacités. Ces éléments aident à établir les quantités et les qualités relatives aux capacités nécessaires.

Exigences obligatoires de haut niveau

Les exigences obligatoires de haut niveau (EOHN) servent à déterminer les résultats de projet obligatoires. L'examen de plus de 40 projets différents au cours des trois années et demie

écoulées a permis à la Commission de noter que l'adoption universelle des EOHN dans l'ensemble des projets a contribué de manière significative à l'amélioration de la présentation et de l'identification des exigences militaires complexes et à la communication avec les décideurs non spécialisés. La Commission constate que l'introduction des EOHN a eu un effet bénéfique et contribue grandement à s'assurer que les projets soient axés sur les exigences véritablement essentielles.

La Commission convient que chaque équipe de projet est confrontée à des difficultés qui sont propres à leur projet pendant le processus d'élaboration des EOHN. Plus particulièrement, la Commission reconnaît que les équipes de projet doivent trouver le bon équilibre entre l'élaboration d'EOHN générales et spécifiques. Comme une solution générale ne peut s'adapter et répondre aux caractères particuliers de chaque projet, la Commission encourage chaque équipe de projet à choisir les approches qui correspondent le mieux à leurs circonstances uniques.

La Commission réitère toutefois que les EOHN doivent comprendre chaque élément fondamental d'un projet pour en assurer la réussite. Comme les EOHN constituent l'une de plusieurs méthodes utilisées par les équipes de projet pour analyser les options, il faut s'assurer que celles-ci soient assez robustes et exhaustives pour que l'option privilégiée du projet réponde efficacement à toutes les exigences obligatoires. Aussi, les exigences les plus techniques contenues dans les énoncés des besoins opérationnels préliminaires doivent être clairement associées aux EOHN (comme le précise la section suivante). La Commission a constaté des améliorations sur ce plan. Par exemple, les exigences en matière d'instruction, souvent considérées par la Commission comme un pilier de la réussite d'un projet, prennent de plus en plus souvent la forme d'EOHN dans les projets. La Commission encourage la Défense nationale à continuer de s'assurer que toutes les exigences fondamentales sont bien prises en considération dans les EOHN.

En se fondant sur les examens de projet qu'elle a fait pendant la période couverte par le présent rapport, la Commission est convaincue que les exigences obligatoires déterminées par les équipes de projet sont en fait essentielles à la résolution des écarts de capacités pertinents. La Commission a néanmoins observé des cas dans lesquels les équipes de projet bénéficieraient d'explications plus approfondies de leurs exigences, notamment en les intégrant à des concepts d'opération détaillés. Il n'y a toutefois aucun indice indiquant que les promoteurs de projet formulent les exigences de manière à favoriser une option ou un fournisseur spécifique.

Énoncé des besoins opérationnels préliminaire

Assurer la traçabilité et l'harmonisation entre les EOHN et l'énoncé des besoins opérationnels préliminaire (EBOP) est un des éléments principaux de l'examen de la Commission dans le cadre d'une interaction CIE 2 (voir la figure 1), et c'est ainsi que la Commission peut déterminer si les exigences sont valides et bien formulées. Selon son expérience, la Commission estime que les exigences techniques précisées dans l'EBOP sont appropriées. Il y a eu des problèmes mineurs quant à l'harmonisation, mais la Commission remarque qu'ils étaient le résultat d'un oubli, plutôt que d'un effort pour harmoniser les exigences afin de favoriser une solution ou une approche d'approvisionnement précise par rapport à une autre.

La Commission a observé, toutefois, que les exigences obligatoires légitimes, notamment celles en lien avec l'interopérabilité et la cybersécurité, peuvent limiter le nombre d'options viables pouvant répondre aux EOHN et aux exigences techniques dans l'EBOP.

Options

Au cours de la dernière année et demie, la Commission a noté le recours accru à des options axées sur les capacités au lieu d'options d'approvisionnement. Depuis sa création, la Commission a encouragé les équipes de projet à créer des options axées sur les capacités, et elle estime que cette tendance est positive. La Commission reconnaît que l'adoption d'options axées sur les capacités n'est pas un processus simple; naturellement, certains promoteurs de projet ont de la difficulté à transformer une orientation stratégique en exigence pour un certain nombre de plateformes. La Commission comprend également que l'élaboration d'options axées sur les capacités est un processus exigeant en termes de ressources. Cela étant dit, la Commission tient à mentionner que de nombreux promoteurs de projet ont réussi à adopter des approches sophistiquées et concluantes en réponse à ce problème, et elle encourage les équipes de projet à continuer d'adopter cette approche à l'avenir, surtout compte tenu des contraintes budgétaires possibles lorsqu'il faut faire des compromis entre les coûts et les capacités. À cette fin, la Commission recommande que les projets essaient d'inclure dans les options les différents niveaux de capacités possibles, et les risques relatifs qu'ils posent pour le succès de la mission, afin de déterminer la priorité des exigences si cela est nécessaire plus tard dans le processus d'approvisionnement.

Comme il a été mentionné précédemment, la Commission reconnaît que la Défense nationale s'efforce d'appuyer les processus concurrentiels. Dans certains cas, toutefois, cela n'est pas possible en raison des exigences obligatoires précises, notamment celles en lien avec l'interopérabilité et la cybersécurité, qui peuvent imposer certaines contraintes et ainsi réduire le nombre de fournisseurs qualifiés. Dans de tels cas, le choix d'un fournisseur unique peut être la seule option viable. De même, pour assurer la faisabilité de certains projets de mise à niveau et de modernisation, il peut être nécessaire que le travail soit accompli par le fabricant d'équipement d'origine.

Bien que la formulation de recommandations sur les stratégies d'approvisionnement ne fasse pas partie du mandat de la Commission, cette dernière tente d'éclairer la sélection des options en déterminant la validité des exigences obligatoires dans le cadre de l'examen de l'énoncé des besoins opérationnels préliminaire.

Considérations liées à l'approvisionnement

La Commission a noté que les équipes de projet qui ont consulté l'industrie rapidement sont plus en mesure de bien justifier l'option privilégiée. La Commission reconnaît que cette proposition peut être complexe et exigeante en termes de ressources pour les équipes de projet, mais elle considère que c'est une bonne initiative.

Finalement, bien que la Commission se prononce rarement sur les approches et les stratégies d'approvisionnement des différents projets, elle cherche presque toujours à obtenir des renseignements supplémentaires sur les occasions offertes par chaque projet à l'industrie canadienne. Depuis sa création, la Commission a observé que la grande majorité des projets

qu'elle a examinés offrent des occasions à l'industrie canadienne, généralement dans le contexte du soutien en service.

Indépendance

La Commission souhaite préciser qu'elle continue de maintenir son indépendance, qu'elle protège au moyen de diverses méthodes. Avant d'entreprendre tout projet, tous les membres de la Commission doivent confirmer qu'ils ne sont pas en conflit d'intérêts. Les membres de la Commission continuent aussi de demander régulièrement des conseils au Commissariat aux conflits d'intérêts et à l'éthique. De plus, les membres de la Commission signent une déclaration d'indépendance chaque année pour confirmer qu'ils comprennent et respectent les exigences de la *Loi sur les conflits d'intérêts*, dans la mesure où elle s'applique à leur poste.

Chacun des conseils de la Commission au ministre contient une déclaration qui confirme que le contenu est libre de toute influence. De plus, l'intégrité des conseils de la Commission est protégée, car ils ne sont pas partagés tant qu'ils n'ont pas été approuvés par la Commission par consensus, puis signés par le président avant d'être présentés au ministre de la Défense nationale.

Le Bureau de la Commission entretient également des relations de collaboration constructives avec les intervenants clés du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes tout en maintenant son indépendance.

Composition de la Commission

La Commission aimerait remercier Mme Renée Jolicœur, qui a quitté la Commission en mai 2018 après trois années de service, et la féliciter pour sa contribution essentielle et constructive à titre de membre fondatrice de la Commission. Son dévouement altruiste, ses contributions et ses recommandations à titre de membre, éclairées par sa vaste expertise de la passation de marchés et de l'approvisionnement au sein du gouvernement, ont aidé la Commission à remplir ses fonctions principales pendant tout son mandat.

La Commission a été ravie d'accueillir deux nouveaux membres éminents, mesdames Margaret Purdy et Christine Tovee. Leurs expériences diversifiées et leurs nouvelles perspectives permettent à Mme Purdy et Mme Tovee de jouer des rôles clés pour que la Commission puisse remplir son mandat principal au cours des prochaines années.

Priorités de 2019

À l'avenir, la priorité de la Commission sera de continuer à appuyer la mise en œuvre de la politique de défense *Protection, Sécurité, Engagement*. Étant donné que la réalisation des éléments de la politique liés aux acquisitions restera fluide à mesure que les projets évoluent au cours des prochaines années, la Commission continuera de se tenir au courant de l'état des acquisitions du MDN et des FAC, notamment en ce qui a trait aux changements en matière de financement, à l'ordonnancement des projets et aux compromis possibles en matière de capacité, dans le but de fournir des conseils pertinents et contextualisés au ministre.

La Commission continuera également de travailler avec les Forces armées canadiennes pour que les exigences militaires essentielles soient présentées clairement et convenablement aux décideurs. À cette fin, la Commission continuera d'encourager un maximum de clarté concernant l'usage opérationnel prévu de la capacité, et travaillera avec le Chef – Développement des Forces afin de fournir une orientation pertinente et pratique au sujet de l'élaboration des exigences obligatoires de haut niveau. Elle redoublera aussi d'efforts afin d'améliorer la compréhension des intervenants ministériels, des ministères et organismes du gouvernement du Canada et du grand public quant au rôle, au mandat et aux contributions de la Commission à ce jour.

Enfin, la Commission reconnaît que d'augmenter la sensibilisation à l'égard de son travail est un défi constant. Par conséquent, la Commission et le Bureau ont pris des mesures pour augmenter les activités de sensibilisation en participant à des conférences et en organisant des séances d'information informelles; d'autres mesures de sensibilisation suivront.

Annexe A : Biographies des membres de la Commission

Président



M. Larry Murray, CM, CMM, CD (Ontario)

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 sur 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, enfin, 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 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 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 (Québec)

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. Pendant sa carrière à CAE, il a assumé différents rôles, notamment : vice-président, Solutions visuelles; vice-président, Marketing et 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 du génie aérospatial principal, 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 d’une maîtrise en génie informatique.

M. Gagné siège au conseil d’administration de l’Association des industries canadiennes de défense et de sécurité (AICDS) et au conseil d’administration du CCC à titre de président du comité des opérations.



M. Philippe Lagassé (Ontario)

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. Diplômé de l’Université McGill, du Collège militaire royal du Canada et de l’Université Carleton, il a auparavant enseigné à l’École supérieure d’affaires publiques et internationales de l’Université d’Ottawa.

Les travaux de recherche de M. Lagassé portent principalement sur les politiques et l’approvisionnement militaire en matière de défense, les relations entre civils et militaires ainsi que le rôle, dans la tradition britannique, des institutions à l’égard de l’élaboration des politiques sur la scène internationale. Il a publié des articles dans différentes revues savantes canadiennes et étrangères.

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 avions-chasseurs CF18 du Canada.

Mme Margaret Purdy (Nouvelle-Écosse)



Mme 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.

Mme Purdy était une des quatre membres du groupe d'experts indépendant 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 du ministère de la Défense nationale et est actuellement membre du Comité ministériel de vérification du Centre de la sécurité des télécommunications.

Depuis sa retraite en 2006, Mme Purdy a mené des examens de conformité, des examens de leçons retenues, des enquêtes à la suite d'un incident, des exercices de simulation sur table et des examens de politique stratégique pour plus d'une douzaine de ministères, d'organisations et d'organismes de réglementation du gouvernement du Canada.

Mme Christine Tovee (Ontario)



Mme Christine Tovee est consultante en technologie et en génie, et elle dirige depuis plus de 15 ans des programmes de développement aérospatial. Elle a été vice-présidente de la recherche et de la technologie et dirigeante principale de la technologie du groupe Airbus aux États-Unis (anciennement EADS North America), en plus de participer à des projets de défense, de l'étape d'élaboration du concept et des exigences à la conception détaillée, aux essais et à la validation.

Travaillant dans les entreprises BAE Systems et EADS, Mme Tovee a occupé des postes en Allemagne, en France et au Royaume-Uni, contribuant aux programmes spatiaux nationaux et européens. Elle a dirigé divers projets de défense terrestre, aérienne, maritime et spatiale, en se concentrant sur les opérations interarmées et les systèmes C4ISTAR, y compris le satellite de communications militaires Skynet V, les hélicoptères de transport moyen, la défense aérienne basée au sol et les systèmes de combat de destroyers de type 45.

Dans le cadre du programme Skynet V, Madame 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 (JNIB). Ce programme combinait les efforts du ministère de la Défense et de nombreux entrepreneurs de la défense pour identifier et résoudre les problèmes d'intégration en fournissant un système d'information et de communication uniforme.

Elle est actuellement membre du Conseil consultatif sur l'espace du gouvernement du Canada et fournit au ministre de l'Innovation, des Sciences et du Développement économique des conseils sur une stratégie

nationale à long terme pour l'espace. Elle agit à titre de mentor en démarrage à l'Université de Toronto dans le cadre du programme d'entrepreneuriat étudiant de la School of Engineering, ainsi en tant qu'associée au Creative Destruction Lab à la Rotman School of Business.

Mme 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).

Annexe B : Budget et dépenses totales de la CIEAD et de son Bureau pour l'année financière 2017-2018

	Budget de 2017-2018	Dépenses en 2017-2018
Fonctionnement et entretien	200 000 \$	57 562,61 \$*
Rémunération (membres de la Commission et personnel de son Bureau)	1 200 000 \$	1 083 430,11 \$

* Au cours de l'année financière 2017-2018, la Commission comptait seulement quatre membres qui se trouvaient pour la plupart dans la région de la capitale nationale, ce qui explique les dépenses moindres de fonctionnement et entretien.