National Defence | Défense nationale

Canadian Forces College

Collège des Forces Canadiennes

Major Jean-François Desmeules

La professionnalisation militaire du domaine d'acquisition de la Défense

JCSP 47

Exercise Solo Flight

Disclaimer

Opinions expressed remain those of the author and do not represent Department of National Defence or Canadian Forces policy. This paper may not be used without written permission.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, as represented by the Minister of National Defence, 2022

PCEMI 47

Exercice Solo Flight

Avertissement

Les opinons exprimées n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent aucunement des politiques du Ministère de la Défense nationale ou des Forces canadiennes. Ce papier ne peut être reproduit sans autorisation écrite.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le ministre de la Défense nationale, 2022

Canada

CANADIAN FORCES COLLEGE – COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES

JCSP 47 – PCEMI 47
2020 – 2022

Exercise Solo Flight – Exercice Solo Flight

Major Jean-François Desmeules

La professionnalisation militaire du domaine d'acquisition de la Défense

"This paper was written by a student attending the Canadian Forces College in fulfilment of one of the requirements of the Course of Studies. The paper is a scholastic document, and thus contains facts and opinions, which the author alone considered appropriate and correct for the subject. It does not necessarily reflect the policy or the opinion of any agency, including the Government of Canada and the Canadian Department of National Defence. This paper may not be released, quoted or copied, except with the express permission of the Canadian Department of National Defence."

"La présente étude a été rédigée par un stagiaire du Collège des Forces canadiennes pour satisfaire à l'une des exigences du cours. L'étude est un document qui se rapporte au cours et contient donc des faits et des opinions que seul l'auteur considère appropriés et convenables au sujet. Elle ne reflète pas nécessairement la politique ou l'opinion d'un organisme quelconque, y compris le gouvernement du Canada et le ministère de la Défense nationale du Canada. Il est défendu de diffuser, de citer ou de reproduire cette étude sans la permission expresse du ministère de la Défense nationale."

LA PROFESSIONNALISATION MILITAIRE DU DOMAINE D'ACQUISITION DE LA DÉFENSE

CONTEXTE

> For some time, Canada's defence procurement system has been underperforming. The ongoing problems with the defence procurement system have created an anomalous situation, historically unprecedented in Canada, where vast amounts of money set aside to buy capital equipment goes unused each year, despite pressing equipment needs across the entire armed forces[1].

Plusieurs considèrent que le système d'acquisition du matériel de défense ne performe pas à la hauteur des besoins et que de nombreuses solutions ont été proposées pour y remédier[2]. Notamment, la Stratégie d'approvisionnement en matière de défense qui est une initiative pangouvernementale visant l'amélioration de l'approvisionnement en matière de défense depuis 2014[3]. Comprenant trois objectifs principaux, la stratégie vise entre autres à trouver et implanter des façons innovatrices d'améliorer les processus d'approvisionnement des FAC et de raccourcir les cycles d'acquisition[4]. Toutefois, malgré les efforts du Canada, les projets sont toujours minés par les retards et les dépassements de coûts[5].

---

[1] Perry, David. Fixing Procurement. Canadian Global Affairs Institute, Calgary; CGAI, July 2016. P. 1.
[2] Davies, Charles. Comprendre le processus d'acquisition de la défense. Revue militaire canadienne. Vol 15 No 2. 2015. P. 5.
[3] Canada. Services publics et Approvisionnement Canada. Stratégie d'approvisionnement en matière de défense. Ottawa; SPAC, 2014.
[4] Les 3 objectifs sont : (1) Fournir le bon équipement aux Forces armées canadiennes et à la Garde côtière canadienne en temps opportun. (2) Rationaliser et moderniser les processus d'approvisionnement en matière de défense et veiller à ce que la prise de décisions soit coordonnée. (3) Tirer parti des acquisitions de matériel de défense pour créer des emplois et pour favoriser la croissance économique au Canada. Canada. Services publics et Approvisionnement Canada. Stratégie d'approvisionnement en matière de défense. Ottawa; SPAC, 2014.
[5] Auger, Martin. Les organismes d'approvisionnement en matière de défense dans le monde : comparaison. Division de l'économie, des ressources et des affaires internationales. Bibliothèque du Parlement. Publications de recherche no 2019-52-F (2020). P. 16-17.

À cet effet, les critiques avancent majoritairement deux aspects majeurs du processus comme étant problématiques soit « la qualité du processus décisionnel au sein de la structure d'approvisionnement, ainsi que l'efficacité et l'efficience de la structure en tant que telle[6] ».

Bien qu'en principe, il ne fasse aucun doute que ces deux aspects jouent un rôle important, « l'expérience révèle qu'une structure déficiente fera habituellement en sorte […] qu'il sera assurément plus difficile, plus long et plus dispendieux de prendre et d'exécuter toutes les décisions[7]». De surcroît, l'aspect décisionnel et procédural du problème s'étend à plusieurs organisations gouvernementales distinctes, chacune avec ses intérêts propres, ce qui en fait un problème épineux sur lequel les FAC n'ont qu'un pouvoir d'influence limité[8]. Ainsi, compte tenu de ces deux points de vue et dans le but de permettre une approche et des solutions applicables directement par les FAC, cet essai abordera donc l'aspect sur lequel l'organisation peut influencer le plus soit son personnel militaire.

INTRODUCTION

Le processus d'acquisition en matière de défense d'un pays est d'une importance capitale afin de permettre au domaine militaire d'avoir l'équipement requis pour remplir tous les mandats qui lui sont confiés par le gouvernement. Malgré certains efforts et l'établissement d'une stratégie

---

[6] Davies, Charles. Comprendre le processus d'acquisition de la défense. Revue militaire canadienne. Vol 15 No 2. 2015. P. 5. P. 5.
[7] *Ibid*
[8] Head, Brian W. "How can the Public Sector Resolve Complex Issues?" Asia-Pacific Journal of Business Administration 2, no. 1 (2010): p. 9. & Morrison, Val. « Les problèmes vicieux et les politiques. » Institut national de santé publique du Québec, juin 2013, 4. P.2.

d'approvisionnement, le Canada, comme plusieurs de ses alliés, n'a toujours pas réussi à attendre l'efficacité voulue en termes d'acquisition militaire[9]. Plusieurs facteurs peuvent être mis en cause, dont notamment le personnel. En ce sens, «Protection, sécurité, engagement» (PSE) mentionne dans une de ses initiatives qu'il est nécessaire de "grow and professionalize the defence procurement workforce […] and the addition of new procurement specialists and enhanced training and professional accreditation for defence procurement personnel[10]".

Encore aujourd'hui, en 2022, en raison de la formation et de l'expérience importante requise pour être efficace dans la gestion de projets, le Ministère de la défense nationale (MDN) compte beaucoup sur les fonctionnaires et les entrepreneurs pour fournir la majorité de la base de connaissances et de l'expertise nécessaires à l'avancement des projets. D'ailleurs, le rapport sur l'Évaluation du programme de développement des capacités de la défense fait note de la nécessité d'avoir du personnel de développement des capacités en nombre suffisant, avec l'expertise et la formation requises pour rencontrer les objectifs du Canada et de la Défense[11]. Malheureusement, un des problèmes majeurs selon Perry, est que "there are too few people with the necessary experience and training trying to do too much work at once[12]".

Étant donné que la plupart des membres des Forces armées canadiennes (FAC), lorsqu'ils sont affectés à des postes de gestion de projets, n'occupent le poste que pendant deux ou trois ans et qu'il n'existe pas de filière professionnelle, cela occasionne un manque flagrant de personnel

---

[9] Head, Brian W. "How can the Public Sector Resolve Complex Issues?" Asia-Pacific Journal of Business Administration 2, no. 1 (2010): p. 9. & Morrison, Val. « Les problèmes vicieux et les politiques. » Institut national de santé publique du Québec, juin 2013, 4. P. 123.
[10] *Ibid*, P. 122-123.
[11] Canada. Ministère de la Défense nationale. Évaluation du programme de développement des capacités de défense. 1258-3-003 (SMA Svcs Ex). Novembre 2017. P. 41.
[12] Perry, David. Fixing Procurement. Canadian Global Affairs Institute, Calgary; CGAI, July 2016. P. 2.

militaire avec l'expertise et la formation nécessaire à l'efficacité des projets. Dans un contexte où les besoins en équipements sont de plus en plus complexes, le budget limité et l'opinion publique très critique, il ne fait aucun doute que la façon de faire actuelle n'est pas adéquate et doit être revue. Ainsi, cet essai démontrera qu'il est primordial pour les FAC de professionnaliser les gestionnaires militaires de projet afin de maximiser leur utilisation et améliorer l'efficacité du processus d'acquisition militaire.

Dans un premier temps, cet essai abordera le besoin et les avantages de la professionnalisation pour le développement de personnel qualifié et formé. Ensuite, il traitera de l'option de la professionnalisation afin de stabiliser et de conserver l'expertise au sein des équipes de projets pour accroître l'efficacité. En dernier lieu, il se penchera sur l'opportunité de permettre une certaine planification et progression de carrière au sein du domaine d'acquisition par la professionnalisation afin de créer l'expérience, la continuité et l'influence requises pour que le processus s'en trouve amélioré.

En utilisant une approche comparative avec l'exemple actuel du modèle américain de professionnalisation militaire du domaine d'acquisition, cet essai sera en mesure de proposer des observations qui permettront de faire ressortir les éléments clés et les avantages de professionnaliser notre propre modèle canadien.

MÉTHODOLOGIE

Le modèle des États-Unis

Le Canada étant loin d'être seul dans cette situation, plusieurs autres pays ont tenté de mettre en place diverses réformes dans le but d'améliorer leurs processus d'approvisionnement en matière de défense. « Unfortunately, most of its allies remain in the same position as Canada in terms of not achieving the speed and effectiveness they would like to achieve with military procurement[13]". Parmi ces pays, on retrouve notamment les États-Unis qui au cours des deux dernières décennies ont adopté plusieurs changements législatifs et mis en œuvre de nouvelles initiatives afin de corriger ce qui nuit au processus.

Parmi ces nouvelles initiatives, l'Armée américaine a notamment établi parmi son corps d'acquisition un domaine militaire de spécialisation de carrière dans les contrats afin de créer et conserver au sein du domaine une main d'œuvre formée, qualifiée et expérimentée[14].

> The expanded force structure was needed to provide institutional contracting training, compliance, doctrine, policies, guidance, and oversight and to leverage existing capabilities of other Department of the Army (DA) and Department of Defense (DOD) organizations involved in contracting processes. The creation of career management field 51 (acquisition) and MOS 51C was approved in December 2006 by the Army Human Resources Command (HRC) Deputy Chief of Staff, Operations[15].

Ainsi, les États-Unis demandent donc depuis 2006 à leurs militaires de changer de métier et de se spécialiser afin de pouvoir œuvrer et faire carrière dans le domaine des acquisitions et des projets

---

[13] Stone, J. Craig. "The Budget and Acquisition Challenges of Implementing Strong, Secure, Engaged." Marine Corps University Journal 10, no. 1 (Spring 2019): p 123.

[14] Le Corps d'Acquisition de l'Armée (Army Acquisition Corps ou AAC) américaine est l'entité responsable de développer, délivrer, maintenir et disposer des systèmes d'armes tout en fournissant des services contractuels et en effectuant la gestion de sa main d'œuvre spécialisée. Crespo, Jose. An Analysis Of When Officers Should Enter The Army Contracting Career Field. MBA Professional Report. Naval Postgraduate School Monterey, California. 2016. P. 1.

[15] Jones, Ethan A. "A New Proponent for the Army Acquisition Corps". Army Sustainment. September-October 2009. P. 29.

majeurs. « Since many of the unique functions in the AAC are based on statute requiring technical skills and mandatory certifications, they must be performed by members of the Defense Acquisition Workforce[16]». Malgré des résultats mitigés sur l'effet des autres réformes sur l'amélioration générale du processus d'acquisition américain, la décision et la nécessité de professionnaliser la discipline afin de développer, de former et de rehausser la qualité et l'expérience de la main-d'œuvre demeure sans contredit l'une des mesures ayant eu le plus d'impact. « Successful implementation of these acquisition change efforts will reduce timelines, lower costs and improve quality while rapidly introducing new technology to enhance capability for our warfighters[17]".

Conséquemment, l'utilisation d'un modèle de professionnalisation existant sera utile afin de permettre la comparaison avec le domaine d'acquisition canadien. Ainsi, cet essai se servira du modèle américain comme base et comme exemple de professionnalisation des gestionnaires de projets militaires. À l'aide de ce dernier, il nous sera alors possible de démontrer la faisabilité et la nécessité de professionnaliser notre propre main d'œuvre dans le domaine ainsi que de mieux faire ressortir les éléments, les manques et les avantages qui méritent une attention particulière et qui doivent être instaurés afin d'améliorer notre façon de faire et répondre aux attentes du Canada.

---

[16] Crespo, Jose. An Analysis Of When Officers Should Enter The Army Contracting Career Field. MBA Professional Report. Naval Postgraduate School Monterey, California. 2016. P. 1.
[17] Lord, Ellen M. U.S. Department of Defense. Undersecretary of Defense Lord Holds Press Briefing on Acquisition Reform and Innovation. 2019.

DISCUSSION

Développer et investir dans du personnel qualifié et formé

> « Too often workers with inadequate training are moved into positions and expected to succeed, despite a lack of preparation[18]".

Actuellement, les qualifications des gestionnaires de projet militaires au sein des FAC varient beaucoup et la formation continue n'est pas uniforme. Il est, de façon générale pour tout militaire voulant travailler dans le monde des projets, recommandé de suivre les programmes d'un an des officiers d'état-major technique de l'Armée (POEMTA) ou d'adjudant technique de l'Armée (PATA). Par contre, comme ce n'est pas obligatoire, un faible pourcentage des directeurs de projets sont véritablement qualifiés. De plus, le cours a pour principal objectif de former des officiers d'état-major qui possèdent des connaissances étendues de la science et de la technologie, de la gestion, et de la pensée critique pour répondre aux besoins de l'AC et n'est pas strictement dévolu au domaine d'acquisition ce qui ne prépare pas entièrement le personnel aux futurs défis de la gestion de projet[19].

En addition, on retrouve aussi deux autres cours fortement suggérés lors de l'arrivée en poste, soit le « Cours d'approbation de projets (PAC) » qui dure trois jours ainsi que le cours de « Meilleures pratiques » qui s'étend sur une semaine. Ces deux cours constituent en général l'unique bagage de formation de tout directeur de projet commençant au directorat de besoins en ressources terrestres (DBRT). Considérant que seulement un petit nombre de ceux-ci sont qualifiés POEMTA/PATA, on parle donc en moyenne d'une formation d'environ huit jours au

---

[18] Perry, David. Fixing Procurement. Canadian Global Affairs Institute, Calgary; CGAI, July 2016. P. 2.
[19] CANFORGEN 200/16 COMD CA 027/16 091500Z NOV 16. Army Technical Warrant Officer Program (ATWO) -Amendment To CANFORGEN 191/16 - Call Letter For Applications - 2017/2018 Academic Year.

total pour la plupart des gestionnaires qui gèrent des projets de plusieurs millions, ce qui est de toute évidence très peu.

Ainsi, on peut aisément conclure que le personnel qui est affecté aux acquisitions est en général peu qualifié et formé pour mener de l'avant des projets de plusieurs millions voire milliards. En effet, la majorité du personnel militaire des FAC travaillant aux acquisitions ne reçoit que ces quelques jours de formation et doit mener de l'avant un ou des projets majeurs dès leur arrivée en poste. Malheureusement, ce delta de formation se traduit directement en délais puisqu'il faut un temps considérable de plusieurs mois voire un an avant que toute personne nouvellement arrivée ne comprenne ce qu'elle doit faire et surtout de quelle façon le faire[20].

> The requirement to move a significant number of large capital investment projects also highlights the importance of getting the people issues, which includes the number of people and also their qualifications and skill sets, sorted out first. […] the skill-sets of officials throughout the procurement workforce must be enhanced[21].

Il est clair que pour obtenir du succès et pour avoir une chance d'améliorer la rapidité et l'efficacité du processus d'acquisition, l'éducation, la qualification et la formation du personnel travaillant sur les projets est d'une importance capitale. « Sufficient training and career development opportunities must be made available to ensure success[22] ".

Le domaine de l'acquisition militaire est un domaine complexe, loin de la formation et de l'expérience habituelles de tout militaire. Il possède ses règles, sa documentation, ses

---

[20] Moore, David M. « Professionalism in Defence Acquisition: The Importance of Knowledge and the Concept of the Intelligent Customer". Chapter 14 of "Emerging Strategies in Defense Acquisitions and Military Procurement", edited by Kevin Burgess, and Peter Antill, IGI Global, 2016. ProQuest Ebook Central. P. 255.
[21] Stone, J. Craig. "The Budget and Acquisition Challenges of Implementing Strong, Secure, Engaged." Marine Corps University Journal 10, no. 1 (Spring 2019). P. 123.
[22] Perry, David. Fixing Procurement. Canadian Global Affairs Institute, Calgary; CGAI, July 2016. P. 2.

«stakeholders » et son calendrier propres. Sans ces connaissances de base, tout nouveau directeur de projet perd un temps considérable dans la familiarisation avec celles-ci ce qui ne permet pas d'accélérer le processus.

Toutefois, une telle qualification demande temps et argent pour l'organisation. Dans le contexte actuel où le personnel quitte la position occupée après quelques années, ce n'est pas souhaitable. C'est pourquoi une professionnalisation du métier permettrait de justifier l'investissement car il y aurait un retour certain pour l'organisation tant au niveau de son personnel, en permettant de diminuer la période qui doit inévitablement s'écouler avant que ce dernier commence à être réellement efficace, qu'en termes de répondre aux attentes de performance et de délais imposées par les projets.

En comparaison, les militaires américains assignés à l'AAC doivent compléter une formation spécifique pour le domaine d'acquisition dès leur transfert. « The training is intended to familiarize officers with the Army Acquisition Corps, teach technical proficiency, and fulfill statutory training and certification requirements for members of the Department of Defense Acquisition Workforce[23]". Le curriculum comprends plusieurs cours, chacun d'une durée d'environ quatre semaines tels que le Acquisition Intermediate Qualification Course (IQC), the Army Acquisition Foundation Course (AAFC), the Army Basic Contracting Course (ABCC), and the Army Intermediate Contracting Course (AICC) (U.S. Army Acquisition Support Center, n.d.). Ils doivent aussi completer un minimum de 24 heures par semestre "in accounting, law,

[23] Crespo, Jose. An Analysis Of When Officers Should Enter The Army Contracting Career Field. MBA Professional Report. Naval Postgraduate School Monterey, California. 2016. P. 20.

business, finance, contracts, purchasing, economics, industrial management, marketing, quantitative methods, or organization and management[24]".

En somme, les directeurs de projets américains reçoivent donc durant les premières années de leur arrivée en poste, environ 16 semaines de formation au total (8 semaines de « Basic » et 8 semaines d' « Intermediate »), soit 14 de plus que les canadiens. Sans être exagérément long, il a fort à parier qu'ils sont plus prêts, plus qualifiés et mieux outillés et que conséquemment le rendement et l'efficacité à long terme de leur personnel sont plus élevés.

Néanmoins, il serait naturellement impensable dans le contexte actuel des FAC, de former trop intensivement les directeurs de projet. Toutefois, le rapport d'évaluation du programme de développement des capacités de défense spécifie que « suffisamment de spécialistes, qui ont acquis l'expérience, l'instruction et l'éducation nécessaires, doivent être formés pour améliorer l'efficience et l'efficacité du processus de développement des capacités[25] ». Par conséquent, dans un contexte de professionnalisation du domaine, investir temps et argent dans la formation deviendrait justifié, nécessaire et rentable pour accroître la productivité et l'efficacité.

Conserver l'expertise autour du projet

"Frequent staff rotations and an inattentiveness to subject matter expertise may work well in other areas of government, but it is ill-suited to acquiring expensive, complex technology from a unique market[26]". « En raison de la complexité, des coûts et des risques associés aux grands

[24] Crespo, Jose. An Analysis Of When Officers Should Enter The Army Contracting Career Field. MBA Professional Report. Naval Postgraduate School Monterey, California. 2016. P. 21.
[25] Canada. Ministère de la Défense nationale. Évaluation du programme de développement des capacités de défense. 1258-3-003 (SMA Svcs Ex). Novembre 2017. P. 42.
[26] Perry, David. Fixing Procurement. Canadian Global Affairs Institute, Calgary; CGAI, July 2016. P. 2.

projets, le personnel de développement des capacités doit être d'une ampleur suffisante et avoir l'expertise nécessaire pour livrer ces projets[27] ».

La complexité technologique de plusieurs systèmes de défense représente un défi accru pour les acquisitions de défense […][28]. "To be successful in the defence acquisition community requires wider, outside-the-box thinking, intuition, flair, innovation, diplomacy, the ability to work within a team to solve practical problems and above all to exercise judgement to gain optimum solutions for all stakeholders[29]". Dans un domaine très spécialisé comme le domaine des acquisitions, le développement d'une expertise ne se fait pas seulement avec la formation mais aussi au fil du temps passé à l'emploi, de l'expérience accumulée et des connaissances acquises. Cependant, afin de développer cette expertise et de pouvoir profiter de celle-ci, il est important de conserver les gens dans une position le plus longtemps possible.

Actuellement, les positions au sein du domaine d'acquisition, comme toutes les autres positions des FAC, sont sujettes à des mutations dont la normale est de deux à quatre ans, ce qui est très court. En outre, si on prend en compte tout le temps qu'il faut pour former et développer une personne afin qu'elle atteigne un niveau d'efficacité acceptable dans le domaine, pour ensuite la voir quitter peu de temps après, au gré des mutations, il est clair que ce modèle n'est pas efficace et adapté à la réalité des projets. De fait, les FAC devraient professionnaliser ce domaine et

---

[27] Canada. Ministère de la Défense nationale. Évaluation du programme de développement des capacités de défense. 1258-3-003 (SMA Svcs Ex). Novembre 2017. P. 41.
[28] Davies, Charles. Comprendre le processus d'acquisition de la défense. Revue militaire canadienne. Vol 15 No 2. 2015. P. 9.
[29] Moore, David M. « Professionalism in Defence Acquisition: The Importance of Knowledge and the Concept of the Intelligent Customer". Chapter 14 of "Emerging Strategies in Defense Acquisitions and Military Procurement", edited by Kevin Burgess, and Peter Antill, IGI Global, 2016. ProQuest Ebook Central. P. 255.

idéalement en faire un métier afin de donner le temps requis au développement approprié de la main d'œuvre.

En effet, lors du mouvement de personnel, on observe une perte énorme de temps, d'argent et d'expérience pour l'organisation perdante. Tel que mentionné précédemment, sous ce modèle, tout l'investissement requis en formation et en qualification ne sert que pendant un cours laps de temps avant que l'individu ne se retrouve employé ailleurs. « Pour un meilleur rapport qualité-prix, une fois que les états-majors de développement des capacités sont prêts et formés pour leurs postes, le temps qu'ils passent à cette affectation devrait être prolongé au-delà de la limite habituelle de 18 à 24 mois[30] ». Les connaissances et l'expérience acquises par une personne ne se transmettant pas, il faut à chaque fois rebâtir et remettre à niveau les nouveaux venus dans l'équipe. Professionnaliser le domaine d'acquisition militaire permettrait de palier à ces inconvénients et de conserver le personnel qualifié et formé là où il est le plus rentable.

Ensuite, il y a une perte de momentum considérable à chaque période de mutation. Tout ce temps qui est nécessaire pour se familiariser avec le projet, devenir confortable et productif, prendre des décisions qui ont un impact et en faire le suivi, établir des contacts et des relations de confiance avec les différents intervenants est perdu lorsque l'on passe le flambeau à une autre personne qui devra elle aussi se familiariser et redevenir à l'aise avec le projet. « Les résultats de chacune des acquisitions tendant souvent à dépendre davantage des personnalités et des relations », il ne fait aucun doute que la professionnalisation qui ferait en sorte de conserver le même directeur de projet pour un laps de temps plus long ou préférablement pour la durée de vie du projet,

[30] Canada. Ministère de la Défense nationale. Évaluation du programme de développement des capacités de défense. 1258-3-003 (SMA Svcs Ex). Novembre 2017. P. 41.

permettrait de gagner un temps considérable dans le processus, de l'identification à la mise en service[31].

De leur côté, les officiers américains ayant atteint le rang de capitaine ont la possibilité de changer de métier pour se spécialiser au niveau de l'acquisition et des contrats. De cette façon, une fois formés ils ne sont plus mutés et ils se font attribuer des projets qu'ils pourront commencer et mener à terme. Comparativement à la nôtre, cette méthode a l'avantage d'éliminer les pertes énumérées plus haut, soit le momentum, les contacts, les connaissances, l'expérience et la familiarité avec le projet. Pour ces raisons, il est clair que le Canada aurait tout intérêt à s'inspirer du modèle américain.

Par conséquent,

> Defence procurement should be considered a specialized, professional occupation within the government of Canada and treated accordingly. Across government, defence procurement positions should be staffed by experienced officials and given enough time in a position to develop the skills and experience required to be effective[32].

Permettre la progression de carrière au sein du domaine d'acquisition

"The CAF should create procurement occupational classifications with their own promotion and career advancement tracks, selected from the top ranks of the military cohort in order to professionalize the military's procurement activities[33]".

---

[31] Davies, Charles. Comprendre le processus d'acquisition de la défense. Revue militaire canadienne. Vol 15 No 2. 2015. P. 12.
[32] Perry, David. Fixing Procurement. Canadian Global Affairs Institute, Calgary; CGAI, July 2016. P. 2.
[33] Perry, David. Fixing Procurement. Canadian Global Affairs Institute, Calgary; CGAI, July 2016. P. 2.

Une des raisons principales du besoin des mutations est liée aux promotions dans les FAC. En effet, bien que les critères diffèrent quelque peu d'un métier, d'une branche ou d'un régiment à l'autre, il reste tout de même qu'il existe un certain nombre de positions critiques qui sont identifiées au sein des FAC. Ces positions donnent plus de points lors des évaluations annuelles et sont nécessaires afin d'atteindre le prochain rang. Malheureusement, ces positions ne se trouvant pas au sein du domaine d'acquisition, il est donc nécessaire de bouger les personnes qui désirent une progression de carrière.

Ainsi, force est de constater que par la professionnalisation, il serait possible et souhaitable de générer une progression de carrière au sein du domaine. Ceci permettrait sans doute encore une fois, de conserver la formation, l'expérience et les connaissances dans le milieu mais aussi de développer et d'attirer du personnel talentueux et désireux d'être là, d'aller chercher les bons profils de personnes et de les mettre aux bons endroits, en éliminant le besoin des mutations périodiques. « Mieux le personnel de développement des capacités est formé et choisi, plus le processus de développement des capacités sera efficace et rentable[34] ».

Présentement dans les FAC, pour recréer un processus qui s'y rapproche, il faut compter avec les mutations fréquentes et planifier à long terme le retour du personnel à différents moments de leur carrière, comme capitaine, major, lieutenant-colonel et colonel. Néanmoins, l'exemple du parcours de l'actuel DBRT, le Colonel Renahan, est la preuve que cela est possible. Revenu plusieurs fois dans sa carrière au sein du DBRT, ses connaissances, son expérience et sa vision

[34] Canada. Ministère de la Défense nationale. Évaluation du programme de développement des capacités de défense. 1258-3-003 (SMA Svcs Ex). Novembre 2017. P. 41.

ont été un gain énorme pour l'organisation et ont eu un impact majeur sur les projets des dernières années.

De toute évidence, puisque "over the last decade, the limited capacity of the existing workforce has been further strained by the addition of numerous steps in the procurement process, as new governance structures and policies were layered on top of old", cette continuité de la chaîne de commandement a permis un support immense, une efficacité et une efficience accrue sur tous les aspects[35]. Cela a aussi permis de compenser pour l'inexpérience du personnel. Malheureusement, cette planification de carrière est trop peu répétée au sein des FAC, se limitant à quelques individus d'exceptions. Étant donné l'absence de professionnalisation en général, chaque départ occasionne une perte énorme d'expérience qui impacte l'organisation et par le fait même, les acquisitions.

Du côté américain, la professionnalisation a permis de développer et de conserver l'expérience au sein de l'AAC. Elle "provides career guidance and opportunities that broaden […] experience and progression potential, provide program stability and accountability, and ensure effective use of training and civilian education programs[36]". Une fois le transfert de métier réalisé, les promotions restent au sein de ce dernier, ce qui permet un milieu plus compétitif, plus stable et plus stimulant, tout en conservant l'expertise et en justifiant les investissements en termes de développement du personnel.

---

[35] Perry, David. Fixing Procurement. Canadian Global Affairs Institute, Calgary; CGAI, July 2016. P. 2.
[36] Jones, Ethan A. "A New Proponent for the Army Acquisition Corps". Army Sustainment. September-October 2009. P. 29.

Finalement, en comparaison avec le Canada, la gestion interne du métier permet de générer une vision à long terme au sein de leur organisation et une coordination plus aisée des programmes puisque l'expérience et les connaissances sont retenues au sein du domaine et mises à profit. Considérant que, « an increased proficiency and proven successful track record in the acquisition workforce is the basis to positively affect acquisition streamlining processes within the Department of Defense by making good decisions through quality experience », il est clair que la professionnalisation du domaine d'acquisition serait souhaitable et rentable pour les FAC[37].

CONCLUSION

En résumé, il est évident que les FAC auraient tout intérêt à professionnaliser les gestionnaires militaires de projet afin de maximiser leur utilisation et améliorer l'efficacité du processus d'acquisition militaire. C'est ce que cet essai a démontré en se basant sur l'exemple américain afin de prouver que la réalisation est possible et présente des avantages certains.

En effet, la professionnalisation du personnel militaire attitré au domaine des projets permettrait sans aucun doute d'investir et de prendre le temps de développer du personnel militaire qualifié et formé dans les acquisitions. La conservation de l'expertise au sein du projet donnerait la stabilité requise pour une efficacité accrue. Et finalement, permettre une certaine progression de carrière au sein du domaine d'acquisition ferait en sorte de conserver l'expérience, la vision et la

[37] Chu-Quinn, Shawn. Streamlining the Acquisition Process: Systems Analysis for Improving Army Acquisition Corps Officer Management. University of Central Florida STARS. Electronic Theses and Dissertations, 2004-2019. (2015). P. III.

continuité pour une meilleure efficience. Il ne fait donc aucun doute que par la professionnalisation, le processus tout entier s'en trouverait amélioré et accéléré. « With improved professionalism, and the legitimisation of the professional prerogative and practice of personnel within the acquisition community, a move away from reliance upon process led decision making, could result in enhanced acquisition performance[38]".

Cependant, pour être viable, le modèle tel qu'utilisé par les américain devrait assurément être adapté afin de répondre à la réalité des FAC qui ne présente pas les mêmes ressources. Nonobstant ces obstacles, il serait tout de même possible et hautement souhaitable d'emprunter plusieurs de leurs éléments afin d'améliorer le nôtre. Par exemple, à défaut de créer une nouvelle branche de métier, compte tenu de la taille relativement limitée des FAC, l'avenue d'une gestion plus serrée et planifiée de carrière au sein du domaine d'acquisition, afin de créer une certaine forme d'expertise, de continuité et de justifier une formation plus intensive, est une option qui mériterait d'être étudiée avec plus de considération.

En somme, puisque le défi véritable dans le processus étant de « faire les choses correctement du premier coup », il est donc primordial de professionnaliser la main d'œuvre militaire afin d'éviter les délais et les erreurs inutiles, et ultimement comme le veut la stratégie d'approvisionnement en matière de défense de finalement avoir l'équipement requis en temps opportun[39]. Car « without resolving the personnel issues, improving the speed and effectiveness

---

[38] Moore, David M. « Professionalism in Defence Acquisition: The Importance of Knowledge and the Concept of the Intelligent Customer". Chapter 14 of "Emerging Strategies in Defense Acquisitions and Military Procurement", edited by Kevin Burgess, and Peter Antill, IGI Global, 2016. ProQuest Ebook Central. P. 242.
[39] Davies, Charles. Comprendre le processus d'acquisition de la défense. Revue militaire canadienne. Vol 15 No 2. 2015. P. 14.

of the actual acquisition process will be difficult[40]". Toutefois, et ce sera là le défi, "this can only be achieved by a careful and measured balanced of training, education and experience, bringing together process knowledge (the how) and conceptual knowledge (the why) filtered through a perspective of experiential knowledge[41]".

[40] Stone, J. Craig. "The Budget and Acquisition Challenges of Implementing Strong, Secure, Engaged." Marine Corps University Journal 10, no. 1 (Spring 2019): p 122-123

[41] Moore, David M. « Professionalism in Defence Acquisition: The Importance of Knowledge and the Concept of the Intelligent Customer". Chapter 14 of "Emerging Strategies in Defense Acquisitions and Military Procurement", edited by Kevin Burgess, and Peter Antill, IGI Global, 2016. ProQuest Ebook Central. P. 256.

BIBLIOGRAPHIE

Auger, Martin. Les organismes d'approvisionnement en matière de défense dans le monde : comparaison. Division de l'économie, des ressources et des affaires internationales. Bibliothèque du Parlement. Publications de recherche no 2019-52-F (2020).
https://lop.parl.ca/sites/PublicWebsite/default/fr_CA/ResearchPublications/201952E#a9.1

Auger, Martin. The Evolution of Defence Procurement in Canada. Ottawa Library of Parliament, 4 February 2016. 12 p.
https://lop.parl.ca/staticfiles/PublicWebsite/Home/ResearchPublications/BackgroundPapers/PDF/2016-09-e.pdf

Bennis, Darrel Joseph. Developing Army Acquisition Officers for the 21st Century. USAWC Strategy Research Project. United States Army War College. Class of 2013

Bourgeois, Trevor. The Corps Of RCEME. Closing The Gap In Project Management. Exercise SOLO FLIGHT. Canadian Forces College – Collège Des Forces Canadiennes JCSP 44 – PCEMI 44. 2017 – 2018.

Burgess, Kevin and Peter Antill. Emerging Strategies in Defense Acquisitions and Military Procurement. IGI Global (2016).
https://ebookcentral.proquest.com/lib/cfvlibrary-ebooks/detail.action?docID=4615180

Canada. Commission indépendante d'examen des acquisitions de la Défense. Rapport annuel 2019-2020.
https://www.canada.ca/fr/commission-independante-examen-acquisitions-defense/services/rapports-annuels.html

Canada. Ministère de la Défense nationale. Directive d'approbation des projets (DAP) 2019. Ottawa: DND, 2019.
https://mars.cfc.forces.gc.ca/CFCLearn/pluginfile.php/36414/mod_folder/content/0/Directive%20d%E2%80%99approbation%20des%20projets%20%28DAP%29.pdf?forcedownload=1

Canada. Ministère de la Défense nationale. Évaluation du programme de développement des capacités de défense. 1258-3-003 (SMA Svcs Ex). Novembre 2017.

Canada. Ministère de la Défense nationale. Rapport sur les résultats ministériels. Ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes 2018-2019. No de cat. D3-41F-PDF ISSN 2560-8983. 2019.

Canada. Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Directive sur la gestion des projets et des programmes. 2019
https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=32594

Canada. Services publics et Approvisionnement Canada. Stratégie d'approvisionnement en matière de défense. Ottawa; SPAC, 2014

https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/app-acq/amd-dp/samd-dps/index-fra.html

CANFORGEN 200/16 COMD CA 027/16 091500Z NOV 16. Army Technical Warrant Officer Program (ATWO) -Amendment To CANFORGEN 191/16 - Call Letter For Applications - 2017/2018 Academic Year.
http://vcds.mil.ca/apps/canforgens/default-eng.asp?id=200-16&type=canforgen

Caines, Tim. Project Management: Niche Requirement Or Essential Officer Skillset? Canadian Forces College/Collège Des Forces Canadiennes. JCSP 45/PCEMI 45. 15 Oct 2018. DS545 Component Capabilities.

Chu-Quinn, Shawn. Streamlining the Acquisition Process: Systems Analysis for Improving Army Acquisition Corps Officer Management. University of Central Florida STARS. Electronic Theses and Dissertations, 2004-2019. (2015).

Crespo, Jose. An Analysis Of When Officers Should Enter The Army Contracting Career Field. MBA Professional Report. Naval Postgraduate School Monterey, California. 2016.

Davies, Charles. Comprendre le processus d'acquisition de la défense. Revue militaire canadienne. Vol 15 No 2. 2015.

Davies, Charles. Why defence procurement so often goes wrong. Global Affairs, Politics. January 2016.
https://policyoptions.irpp.org/magazines/january-2016/why-defence-procurement-so-often-goes-wrong/

Fetterly, Ross. Funding Defence for the Age of Acceleration. Canadian Global Affairs Institute, April 2019, 1–13.

Hanks, Christopher, Elliot I. Axelband, Shuna Lindsay, Mohammed Rehan Malik, Brett D. Steele. Reexamining Military Acquisition Reform. Are We There Yet? RAND Corporation. 2005.

Head, Brian W. "How can the Public Sector Resolve Complex Issues?" Asia-Pacific Journal of Business Administration 2, no. 1 (2010): p. 9. & Morrison, Val. « Les problèmes vicieux et les politiques. » Institut national de santé publique du Québec, juin 2013, 4.

Jones, Ethan A. "A New Proponent for the Army Acquisition Corps". Army Sustainment. September-October 2009.

Lemondes, John. Supply Chain Management/Strategic Acquisition: The Case for Professional Pay in the Army Acquisition Corps. A Publication of the Defense Acquisition University. Defense ARJ, April 2012, Vol. 19 No. 2 : 183–250.

Lord, Ellen M. U.S. Department of Defense. Undersecretary of Defense Lord Holds Press Briefing on Acquisition Reform and Innovation. 2019.

https://www.defense.gov/News/Transcripts/Transcript/Article/1944326/undersecretary-of-defense-lord-holds-press-briefing-on-acquisition-reform-and-i/

Lumb, Mark D. An Examination of the Skills, Experience, Training and Education Requirements Needed as a Functional Area 97 Officer in the Army Acquisition Corps (Unclassified). Naval Postgraduate School Monterey, California. 1991.

Moore, David M. « Professionalism in Defence Acquisition: The Importance of Knowledge and the Concept of the Intelligent Customer". Chapter 14 of "Emerging Strategies in Defense Acquisitions and Military Procurement", edited by Kevin Burgess, and Peter Antill, IGI Global, 2016. ProQuest Ebook Central.

Omile, Autin R. and Terry R. Council. Requirements Assessment and Integration of the United States Army Reserve and the Army National Guard into the Army Acquisition Corps. 1997.
https://cfvlbvfc.summon.serialssolutions.com/en/?#!/search?ho=t&l=en&q=United%20States%20Army%20Acquisition%20Corps

Perry, David. Fixing Procurement. Canadian Global Affairs Institute, Calgary; CGAI, July 2016.

Perry, David. "Four steps for fixing Canada's trouble-prone procurement system."
https://ipolitics.ca/2016/02/08/dnp-four-steps-for-fixing-canadas-trouble-prone-procurement-system/

Perry, David. Putting the 'Armed' Back into the Canadian Armed Forces: Improving Defence Procurement in Canada. Ottawa; CDA Institute, 2015.

Richardson, William, Kalen Bennett, Douglas Dempster, Philippe Dumas, Caroline Leprince, Kim Richard Nossal, David Perry, Elinor Sloan, and J. Craig Stone. Toward Agile Procurement for National Defence: Matching the Pace of Technological Change. Calgary; CGAI, 2020. 11 p.
https://www.cgai.ca/on_toward_agile_procurement_for_national_defence

Stone, J.C. Implementing the Defence Procurement Strategy: Is it Working? Calgary: CGAI, July 2016.

Stone, Craig J. Improving the acquisition process in Canada. The school of Public Policy. SPP Research Papers. University of Calgary. Volume 8. Issue 16. 2015.

Stone, J. Craig. "The Budget and Acquisition Challenges of Implementing Strong, Secure, Engaged." Marine Corps University Journal 10, no. 1 (Spring 2019): 115-127.
https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/AD1118699.pdf

United States, Congress. H.R.5211 - Defense Acquisition Workforce Improvement Act. 101st Congress (1989-1990).
https://www.congress.gov/bill/101st-congress/house-bill/5211

Uttley, Matthew. "Defence Procurement." In The Routledge Handbook of Defence Studies, edited by David J. Galbreath and John R. Deni, 72-86. London; Routledge, 2018.

http://cafvl.idm.oclc.org/login?url=https://ebookcentral.proquest.com/lib/cfvlibrary-ebooks/detail.action?docID=5287712

Whalen. Paul. Capital Defence Procurement: Training Is Not The Problem. Canadian Forces College – Collège Des Forces Canadiennes.bJCSP 47 – PCEMI 47. 2020 – 2021. SOLO FLIGHT.