

Canadian
Forces
College

Collège
des
Forces
Canadiennes



LE SYSTÈME D'APPROVISIONNEMENT DES FAC, UN PRODUIT DE SON ENVIRONNEMENT

Maj Alain Gagnon

JCSP 43 DL

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, 2018.

PCEMI 43 AD

Exercice Solo Flight

Avertissement

Les opinions 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, 2018.

EXERCISE *SOLO FLIGHT* – EXERCICE *SOLO FLIGHT*

**LE SYSTÈME D'APPROVISIONNEMENT DES FAC,
UN PRODUIT DE SON ENVIRONNEMENT**

Maj Alain Gagnon

“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.”

Word Count: 3226

“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.”

Compte de mots: 3226

Le système d’approvisionnement des FAC, un produit de son environnement

Introduction

L’achat d’équipement militaire est un sujet contentieux. C’est une dépense élevée pour le gouvernement, qui est comme une police d’assurance, c’est-à-dire que l’on ne l’utilisera peut-être jamais dans le but dans lequel nous l’avons acheté. De plus, il est difficile d’évaluer quel est le meilleur équipement militaire, car la technologie est en constante évolution, les forces ennemies sont en constante évolution, le nombre de fournisseurs est limité et ces achats ont une durée de vie assez longue. Les achats d’équipement militaire doivent être bien planifiés, car non seulement la vie de soldats en dépend, mais aussi parce que leur durée de vie est longue et parce que leur coût est élevé. Les actions d’aujourd’hui auront des conséquences à long terme sur la défense et les capacités canadiennes. Dans un contexte canadien, où les ressources que le gouvernement à accès sont limitées, une erreur dans le choix de l’équipement peut avoir de grandes conséquences. La perception courante est que le système d’approvisionnement des Forces Armées Canadiennes (FAC) ne répond pas aux besoins des FAC, car il est lent et extrêmement complexe, nécessitant de multiples approbations à différents niveaux. Mais une question se pose, est-ce que le système d’approvisionnement est vraiment la source du problème épineux qu’est le remplacement de l’équipement militaire? Dans ce travail, nous démontrerons que le système d’approvisionnement des FAC, malgré ces défauts, s’est adapté à l’environnement dans lequel il évolue, pour s’assurer que l’équipement qui est acquis pour les Forces Armées Canadiennes (FAC) répond non seulement au besoin présent, mais aussi ceux du

futur, tout en permettant au MDN de participer à l'accomplissement des priorités nationales gouvernementales. Pour y arriver, nous regardons l'historique du système d'approvisionnement des FAC, détaillerons son fonctionnement et feront une analyse du système.

Historique du système d'approvisionnement des FAC

Le système d'approvisionnement ne fut pas créé en un jour. Pour bien comprendre un système, il faut regarder le contexte dans lequel il fut créé et dans lequel il évolue. « La structure actuelle en matière d'acquisitions de matériel de défense a évolué à partir d'un concept de la Guerre froide mis sur pied dans les années 1950. »¹ Les personnes qui mirent au point ce système furent ceux qui avaient l'expérience de la Seconde Guerre Mondiale. La Seconde Guerre Mondiale requerra un effort national qui ne pouvait pas être géré par une seule personne. Chaque ministère s'occupait d'une partie de l'effort national de guerre dans le but d'accomplir toutes les tâches requises à la victoire, du recrutement des troupes à l'emploi des forces militaires, en passant par l'approvisionnement. Au fil du temps, comme le niveau d'effort requis n'était pas le même que prévu et que les ressources limitées étaient requises pour d'autres priorités, le système évolua pour maximiser l'utilisation des ressources liées à la défense pour les réallouer à d'autres tâches. Ceci amena à l'amalgamation de plusieurs ministères et, « en 1993, le ministère des Approvisionnements et Services et le ministère des Travaux publics firent l'objet d'une fusion administrative »², créant Travaux Publics et Services Gouvernementaux Canada (TPSGC), maintenant appelé Services Publics et Approvisionnement Canada (SPAC).

¹ Davies, Charles, « *Comprendre le processus d'acquisition de la défense* », Journal Militaire Canadien, vol 15, no 2, 2015, p.11

² *Ibid*, p.12

Peu après la Deuxième Guerre Mondiale, Le Canada tenta de développer et solidifier sa propre industrie de défense et de vendre ces systèmes d'arme au niveau international, comme par exemple le CF-100 Canuck, le CF-105 Arrow, la munition antitank Heller et le Bobcat APC. Malheureusement, le Canada n'obtenu pas le succès escompté, car le manque d'expérience canadienne dans le design et la production de matériel militaire était un handicap majeur.³ Pour ne pas délaissier complètement l'industrie canadienne, le Canada travailla avec les États-Unis pour obtenir des contrats de production. Avec le temps, ceci se transforma en ce qui s'appelle aujourd'hui la Politique des retombées industrielles et technologiques. Industrie Canada, maintenant appelé Innovation, Science et Développement économique Canada (ISDE), fut créée pour gérer cette politique pour tous les achats gouvernementaux, incluant les achats de matériel militaire. L'idée générale étant que tant que les critères opérationnels minimaux sont remplis, les dépenses devraient être utilisées pour créer des retombés économiques au Canada, car il faut maximiser l'utilisation des fonds canadiens dans le but d'accomplir les buts nationaux avec des ressources limités.

Plus récemment, « les années 1990 furent marquées par des coupures considérables des dépenses consacrées à la défense au Canada. »⁴ Pour pallier au manque de ressources et pour éviter de perdre des capacités qui sont difficile à réacquérir, les programmes d'acquisition furent délaissés au profit des opérations courantes. Après près d'une décennie de réduction, ceci « priva le MDN d'une bonne partie de sa capacité de gérer les acquisitions complexes. »⁵ Le niveau de crédibilité du MDN au sujet des acquisitions majeures s'en trouve donc réduit, ce qui se reflète dans les délégations des pouvoirs et dans le suivi des projets par le gouvernement.

³ Plamondon, Aaron, "The Politics of Procurement, Military Acquisition in Canada and the Sea King Helicopter", 2010, p.27

⁴ Davies, « *Comprendre le processus d'acquisition de la défense* », p.12

⁵ *Ibid*

Donc, malgré le fait que le MDN à la responsabilité de la défense, la responsabilité de l'acquisition de matériel militaire, à cause du contexte historique et de l'évolution du système en constante recherche pour une meilleur efficacité, est encore séparé entre trois ministères, c'est-à-dire le MDN, SPAC, et ISDE. Chacun gère une partie du processus et s'assure du respect chacune des lois et politiques en place selon sa sphère de responsabilité. Ceci démontre aussi que le système s'est historiquement adapté au contexte dans lequel évolue.

Le fonctionnement du système d'approvisionnement

Étant donné la complexité des achats militaires, le système doit « assurer la prise en compte adéquate des facteurs opérationnels, économiques, industriels, sociaux, politiques et autres aspects pertinents dans les décisions. »⁶ L'acquisition d'équipement militaire majeur doit évaluer non seulement le coût d'achat, mais aussi le coût d'opération complet pour la durée de vie de cet équipement. « L'intention est d'éviter de prendre des décisions fondées principalement sur un point de vue à court terme. »⁷ Ceci est très important, car l'équipement militaire à une longue durée de vie et il faut garder une vision à long terme pour éviter les problèmes futurs. L'équipement militaire choisi affectera aussi la façon dont les forces seront structurées et employés. Par exemple, l'achat d'un chasseur monoplace ou d'un chasseur nécessitant un pilote et un navigateur aura une grande incidence sur le personnel requis pour son emploi et dictera un besoin différent pour le système de recrutement et le système de formation. Les coûts d'exploitation ne seront pas les mêmes et ceci doit être pris en compte lors de la prise de

⁶ *Ibid*, p.5

⁷ *Ibid*, p. 7

décision. Une mauvaise décision dans l'achat d'équipement aura une incidence majeure à long terme sur les capacités des FAC.

Le MDN gère environ 74 pour cent de l'inventaire du gouvernement et « si le MDN échoue dans sa gestion des biens matériels, l'impact sera énorme sur les comptes publics du Canada. »⁸ Les achats militaires sont complexes et requièrent des interactions entre les élus, leur personnel politique, les employés gouvernementaux, les intervenants de l'industrie privée et des organismes sans but lucratifs, particulièrement des anciens membres des FAC.⁹ Pour gérer les projets d'acquisition majeure, le système d'approvisionnement utilise un processus avec des étapes standards. Un projet majeur typique, d'une valeur estimée de plus de 5 millions de dollars, suivra le processus suivant : priorisation des besoins (MDN), approbation du projet et obtention des fonds(MDN), approbation de l'énoncé des exigences (MDN), énoncé des exigences traduit en spécification (MDN), détermination de la stratégie d'achat et méthode d'évaluation (MDN, SPAC et ISDE) en conjonction avec des consultations avec l'industrie (MDN, SPAC et ISDE), achat (MDN, SPAC et ISDE), approbation (MDN, SPAC et ISDE) et finalement, réponse aux disputes légales ou autres (SPAC).¹⁰ Pour les projets de moins de 5 millions de dollars, le processus requiert un niveau d'approbation moins élevé, mais doit quand même tenir compte de la politique des retombées industrielles et technologiques pour les projets de plus de 2 millions de dollars et requiert l'implication de SPAC pour les contrats de biens de plus de \$25,000. Pour aider avec la gestion de projets nécessitant du crédit 5 (immobilisations), « le Ministre a délégué à tous les gestionnaires de niveau 1 le pouvoir de dépenser jusqu'à 1 M\$ et a délégué au SM, au SMA(Mat) et au SMA(IE) le pouvoir de dépenser jusqu'à 5 M\$. »¹¹ Ceci permet des économies

⁸ *Ibid*

⁹ Nossal, Kim Richard, "Charlie Foxtrot, Fixing Defence Procurement in Canada", 2016, p.28

¹⁰ Williams, Alan S., "Reinventing Canadian Defence Procurement, a View from the Inside", 2006, p.3

¹¹ MDN, Directive d'approbation des projets (2015), p. 189

d'efforts en permettant aux niveaux subordonnés de compléter par eux-mêmes les projets capitaux qui ne nécessitent pas autant d'examen minutieux de par leur nature. Les projets capitaux de moindre envergure ont tendance à être complétés plus rapidement car ils sont moins complexes, le risque de conséquences néfastes à long terme est moindre et leur attrait politique au niveau national est moins élevé. Pour les projets qui nécessitent du crédit 1, comme ces dépenses ne sont pas pour des projets capitaux mais pour les opérations et la maintenance normale des unités, l'autorité de dépenser est déléguée aux unités. Le principe d'acquisition général reste le même, mais étant donné le niveau de complexité moins élevé, ces achats peuvent être complétés beaucoup plus rapidement, car il y a beaucoup moins d'intervenants dans les décisions. SPAC sera impliqué pour supporter la passation des marchés qui sont au-dessus de l'autorité contractuelle donnée aux unités.

Pour s'assurer que les projets restent valides et selon les paramètres établis, un projet d'acquisition doit suivre les étapes générales de gestion de projet et doit obtenir l'approbation avant de continuer à la prochaine étape. Ceci permet de minimiser les écarts, mais alourdit le processus. Si un projet ne rencontre plus les normes ou si des changements dans les priorités ou l'allocation de ressources surviennent, ceci permet au système de s'adapter rapidement pour éviter de plus grandes pertes. « Les leçons retenues indiquent que le Ministère doit travailler davantage pendant la phase d'identification de l'élaboration du projet. »¹² C'est une phase critique car « une enquête a démontré que l'une des causes du problème [de la lenteur des projets d'acquisition] était un manque de compréhension commune du moment où un projet avait démarré. »¹³ Les projets d'acquisition majeurs prennent en moyenne 15 ans entre le début et la fermeture du projet. « Ce que MDN achète aujourd'hui détermine ce que les FAC pourront faire

¹² *Ibid*, p. 11

¹³ *Ibid*

demain, ce qui détermine les options de la politique de défense et la politique étrangère de demain. »¹⁴ Pour éviter que les troupes n'aient pas l'équipement nécessaire pour accomplir leurs tâches, il est donc essentiel pour les dirigeants de bien définir les besoins et de bien analyser l'environnement dans lequel les nouveaux équipements devront opérer. « Aucune politique ne porte sur les acquisitions « urgentes ». Aucune pression opérationnelle ne permet à aucun ministère de ne pas tenir compte des risques liés à l'acquisition. »¹⁵ Les projets de nature urgente doivent donc suivre les mêmes étapes et obtenir les mêmes approbations, car les mêmes lois et règlements s'appliquent, peu importe l'urgence ou l'importance d'un projet. Pour accélérer le projet, le personnel doit traiter cette demande en priorité pour lui faire passer les étapes rapidement. Mais comme il faut l'approbation de plusieurs ministères pour qu'un projet franchisse relativement rapidement le processus d'examen, en cas de mésentente sur la façon de procéder, « certaines acquisitions peuvent s'en trouver grandement retardées alors que les ministères s'efforcent d'en arriver à des compromis acceptables. »¹⁶

Donc, pour les projets de moindre valeur ayant un risque faible, le MDN peut agir avec plus de flexibilité. Mais pour les projets de grandes envergures, sur des enjeux suscitant un intérêt politique et national plus grand et ayant une plus grande visibilité, le MDN doit agir de concert avec d'autres ministères pour s'assurer que les achats militaires majeurs soient faits de façon à maximiser l'utilisation des ressources gouvernementales dans le but d'accomplir les priorités pancanadiennes, pas seulement celles de la défense. Le MDN doit aussi s'assurer que toutes les étapes soient bien documentées et bien justifiées pour s'assurer de minimiser les rejets, controverses et autres problèmes liés aux projets à haut risque et à haute visibilité. Dans un

¹⁴ Williams, "Reinventing Canadian Defence Procurement, a View from the Inside", p.4

¹⁵ Directive d'approbation des projets, p. 9

¹⁶ Davies, « *Comprendre le processus d'acquisition de la défense* », p. 8

pays démocratique comme le Canada, les forces militaires répondent au gouvernement en place et travaille de concert avec le reste des autres ministères pour accomplir la vision canadienne. Le système peut sembler très complexe, lent et centralisé, mais le système a pour but d'aider les demandes d'acquisition à naviguer l'environnement légal et politique canadien.

Analyse

Le système d'approvisionnement des FAC ne fut pas créé en un jour. Le système d'approvisionnement cherche constamment à s'adapter aux besoins des FAC, mais surtout à l'environnement dans lequel il fonctionne. Non seulement les lois, règlements et politiques influence la façon dont les décisions sont prises, mais aussi les intervenants gouvernementaux et extérieurs, l'industrie, les besoins politiques, la vision du gouvernement, la situation économique, le budget et l'opinion publique influencent la prise de décision. Le système doit être solide et prendre en compte les facteurs extérieurs, car « l'expérience révèle qu'une structure déficiente fera habituellement en sorte qu'une organisation prendra plus de mauvaises que de bonnes décisions. »¹⁷ Une structure efficace n'apportera pas nécessairement de bonnes décisions, mais une structure déficiente diminuera les chances de succès d'obtenir la bonne décision. « Les leçons retenues indiquent que, très souvent, les projets les moins réussis ou les plus « difficiles » ont été entrepris sans qu'il y ait de compréhension commune claire des résultats attendus du Ministère. »¹⁸

Pour les décisions de moindres envergures, de moindres coûts et de moindre complexité, le système permet aux niveaux subordonnés d'effectuer les acquisitions, dans le but d'améliorer

¹⁷ *Ibid*, p. 5

¹⁸ Directive d'approbation des projets, p. 2

l'efficacité générale du système. Sans ceci, le système d'approvisionnement national serait inondé de demandes mineures mais essentielles au fonctionnement quotidien des unités.

La grandeur de l'industrie militaire canadienne et son inhabilités à rivaliser dans les marchés internationaux force le Canada à acheter la plupart de son équipement majeur à l'extérieur du Canada.¹⁹ De plus, contrairement aux pays ayant de larges forces militaires, qui peuvent se permettre d'avoir différents systèmes d'arme pour différentes fonctions, les petites forces comme celle du Canada doivent combiner des tâches pour qu'un seul système puissent les accomplir.²⁰ Ceci rend la tâche de définition du problème plus complexe. Mais comme la production et le design d'équipement militaire apporte des emplois de qualités dans des domaines de pointes, le gouvernement recherche à maintenir ou attirer ce type de compagnies au Canada. Au Canada, chaque décision d'acquisition majeure d'équipement militaire n'est pas prise pour des raisons militaires ou stratégiques, mais pour des raisons économiques.²¹ Le système d'approvisionnement doit tenir compte de cette réalité, et plusieurs facteurs à évaluer ne sont pas des facteurs opérationnels.

Il y a plusieurs façons pour régler des problèmes et plusieurs visions de la position du Canada dans le monde. Comme les achats militaires auront une grande influence sur les capacités militaires de demain et influenceront sur la capacité du gouvernement dans sa politique extérieur, les achats militaires majeurs font l'objet de débats politiques important. Il peut être noté que les jeux politiques furent absents des acquisitions militaires majeurs les plus réussis.²² Ceci peut être expliqué par le consensus national sur certains achats dans le contexte ces

¹⁹ Plamondon, "The Politics of Procurement, Military Acquisition in Canada and the Sea King Helicopter", p.15

²⁰ Nossal, "Charlie Foxtrot, Fixing Defence Procurement in Canada", p.93

²¹ *Ibid*, p.96

²² *Ibid*, p.105

décisions furent prise, par exemple, l'achat des CC-177. De plus, un des pires processus d'acquisition, celui du remplacement du Sea King, fut tellement politisé que les Libéraux avaient inscrit l'annulation du projet dans sa plateforme électorale pour l'élection de 1993. Les enjeux politiques et les différentes visions sur les besoins futures sont un des points qui influence le plus les acquisitions militaires majeures canadiennes. Ceci est basé sur ce que les citoyens canadiens perçoivent comme important. La façon dont les Canadiens perçoivent le besoin en sécurité affecte énormément la façon dont les achats militaires seront faits. Les Canadiens croient de façon majoritaire que leur pays est une nation de gardien de la paix, même si ce rôle est largement mythologique.²³ De plus, notre situation géographique, loin des autres pays et voisin des États-Unis, superpuissance mondiale et notre allié, diminue la perception du besoin de sécurité. Ceci influence les attentes et les aspirations envers la défense, qui de leur tour influence les discussions et décisions sur les achats militaires. Comme le besoin est perçu comme moins important, les achats militaires doivent être économiques. Les autres activités du gouvernement, comme la santé, les infrastructures, et l'emploi des citoyens deviennent de plus grande priorité pour nos concitoyens et par conséquent, pour le gouvernement. Comme le Canada n'a jamais souffert pour l'indifférence que les Canadiens ont envers la défense, la défense n'est jamais la première priorité. Ceci explique pourquoi les gouvernements insistent pour obtenir des retombés économiques lors d'achat d'équipement militaire, même s'il serait plus économique et plus rapide de seulement acheter ce que nos alliés utilisent et produisent. Et comme la défense n'est pas une priorité, la mauvaise gestion des dossiers militaires n'est pas non plus une erreur critique pour les gouvernements, ce qui réduit le risque de punition que les citoyens donneraient aux gouvernements, c'est-à-dire la non-réélection. Il en est de même pour les succès pour l'acquisition, un succès ne sera probablement pas récompensé par un plus grand nombre de vote.

²³ *Ibid*, p.107

Le manque de récompense ou de punition diminue le désir de corriger les inefficacités dans la prise de décision et réduit le désir d'investir dans de l'équipement onéreux. Et comme les ressources sont limitées, sans se désir d'investir dans les capacités militaires onéreuses, il est plus difficile pour les FAC d'obtenir l'équipement désirée. Le système d'acquisition doit par conséquent être plus robuste dans sa priorisation des besoins et dans sa préparation des dossiers onéreux demandant l'approbation du gouvernement.

La situation difficile du remplacement de l'équipement militaire, dans laquelle le système d'approvisionnement des FAC fonctionne, est plus le résultat de l'environnement politique dans lequel les achats de la défense sont faits que du système d'approvisionnement lui-même.²⁴ Nul ne dit que le système est parfait, mais le système a évolué pour s'adapter à la réalité dans laquelle il évolue. Changer le système pour refléter ce que nos alliés font ne changera pas de façon révolutionnaire les acquisitions militaires canadienne, car sa situation géographique, économique, politique et militaire canadienne n'est pas la même que celle de nos alliés ailleurs dans le monde.

Conclusion

Le système d'approvisionnement des FAC n'est pas parfait et pourrait être amélioré. Comme tout système, il y a plusieurs défauts, mais ces défauts ne sont pas ce le vrai problème du remplacement de l'équipement militaire. Le problème épineux du remplacement de l'équipement militaire est l'environnement dans lequel le système évolue. Les faits sont que le système d'approvisionnement doit bien analyser chacun des achats de grandes valeurs pour s'assurer de « la prise en compte adéquate des facteurs opérationnels, économiques, industriels, sociaux,

²⁴ *Ibid*, p.29

politiques et autres aspects pertinents dans les décisions. »²⁵ Si le système d'approvisionnement des FAC ne fait pas son devoir de façon professionnelle et détaillée, il y a peu de chance que les FAC reçoivent l'équipement dont ses membres ont tant besoin pour remplir leur mission, car il y a plus que les facteurs opérationnels qui sont tenus en compte lors de l'achat d'équipement militaire et il y a plusieurs intervenants intéressés par les fonds liés aux achats militaires. Le Canada ne possède pas des fonds illimités et doit maximiser l'emploi de chaque dollar disponible pour pouvoir accomplir toutes les priorités nationales, la défense n'étant qu'une de ces priorités. Comme les canadiens ne voient pas la défense comme la plus importante des priorités, l'obtention des fonds pour l'acquisition de matériel militaire onéreux est plus difficile. Le système d'approvisionnement s'est donc adapté pour s'assurer que demandes soient bien justifiées et préparées, dans le but d'être prêt à affronter les défis liés à l'environnement et le contexte canadien.

²⁵ Davies, « *Comprendre le processus d'acquisition de la défense* », p.5

BIBLIOGRAPHIE

Rivard, Martin, « *La prise de décisions dans le processus de développement des capacités et règlement des problèmes organisationnels au sein du ministère de la Défense nationale* », Journal Militaire Canadien, vol 18, no 2, 2018

Davies, Charles, « *Comprendre le processus d'acquisition de la défense* », Journal Militaire Canadien, vol 15, no 2, 2015

Canada, Manuel d'Administration de l'Approvisionnement, révision 87, 2018

Canada, Manuel d'Administration Financière.

Stone, J.C. *A Separate Defence Procurement Agency: Will it Actually Make a Difference?* Ottawa: CDFAI, February 2012.

Jenkins, Tom. *Le Canada d'abord – Exploiter l'approvisionnement militaire en s'appuyant sur les capacités industrielles clés*. Canada: Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, février 2013.

Kirkpatrick, D.L. "Trends in the Costs of Weapon Systems and the Consequences." *Defence and Peace Economics* 15, no. 3 (June 2004)

Industrie Canada. « *Politique des retombées industrielles et technologiques: Guide sur la proposition de valeur.* »

CBC News, *Defence procurement continues to be more about political strategy than military need*, mis-à-jour 14 décembre 2017, www.cbc.ca/news/opinion/defence-procurement-1.4446941

Nossal, Kim Richard, "Charlie Foxtrot, Fixing Defence Procurement in Canada", 2016

Plamondon, Aaron, "The Politics of Procurement, Military Acquisition in Canada and the Sea King Helicopter", 2010

Williams, Alan S., "Reinventing Canadian Defence Procurement, a View from the Inside", 2006

Stouffer, Ray, "Cold War Air Power Choices for the RCAF: Paul Hellyer and the Selection of the CF-5 Freedom Fighter", *Canadian Military Journal*, Autumn 2006, <http://www.journal.forces.gc.ca/vo7/no3/stouffer-eng.asp>

Auger, Martin, "The Evolution of Defence Procurement in Canada", Library of Parliament, Ottawa, 2016

Auger, Martin, "Defence Procurement Organizations: A Global Comparison", Library of Parliament, Ottawa, 2014

MDN, Directive d'approbation des projets (2015), <http://collaboration-admpa.forces.mil.ca/sites/DI/Gestion%20ministrielle/projet-dap.pdf>