

## Archived Content

Information identified as archived on the Web is for reference, research or record-keeping purposes. It has not been altered or updated after the date of archiving. Web pages that are archived on the Web are not subject to the Government of Canada Web Standards.

As per the [Communications Policy of the Government of Canada](#), you can request alternate formats on the "[Contact Us](#)" page.

## Information archivée dans le Web

Information archivée dans le Web à des fins de consultation, de recherche ou de tenue de documents. Cette dernière n'a aucunement été modifiée ni mise à jour depuis sa date de mise en archive. Les pages archivées dans le Web ne sont pas assujetties aux normes qui s'appliquent aux sites Web du gouvernement du Canada.

Conformément à la [Politique de communication du gouvernement du Canada](#), vous pouvez demander de recevoir cette information dans tout autre format de rechange à la page « [Contactez-nous](#) ».



Collège des Forces canadiennes  
www.cfc.forces.gc.ca

# **Composer avec la complexité et l'ambiguïté : apprendre à résoudre des problèmes insolubles**

Colonel Randall Wakelam

**2010 N° 4**

*Cahiers Strathrobyn*



**Le Centre des études sur la sécurité nationale**

# CAHIERS STRATHROBYN

## CAHIERS HORS-SÉRIES DU COLLÈGE DES FORCES CANADIENNES

---

Les cahiers « Strathrobyn » (ISSN 1192-9081) sont publiés dans le cadre du programme de rayonnement du Collège des Forces canadiennes.

### Correspondance

La correspondance, les articles et les commentaires doivent être envoyés à l'adresse suivante : Les cahiers Strathrobyn, Centre des études sur la sécurité nationale, Collège des Forces canadiennes, 215, boulevard Yonge, Toronto (Ontario) M5M 3H9. Courriel : [cnss@cfc.dnd.ca](mailto:cnss@cfc.dnd.ca).

### Diffusion

Les cahiers paraissent en version imprimée et en version électronique au site <http://www.cfc.forces.gc.ca/publications/strathrobyn/>.

Pour obtenir des renseignements au sujet de la diffusion ou de la façon de s'abonner et pour nous aviser d'un changement d'adresse, il faut s'adresser au Centre d'information spécialisée, Collège des Forces canadiennes, à [cnss@cfc.dnd.ca](mailto:cnss@cfc.dnd.ca).

### Avertissement

Les vues exprimées dans cette publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles du ministère de la Défense nationale, celles des Forces canadiennes, celles du Collège des Forces canadiennes ou celles d'une agence du Gouvernement du Canada.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le ministre de la Défense nationale, 2010.



## **Note de la rédaction**

Pour souligner le cinquantième anniversaire du Collège des Forces canadiennes, on a lancé, en 1993, une collection de cahiers hors-série appelée *The Strathrobyn Papers*, d'après le nom du domaine où fut érigé le Collège en 1943. Ces cahiers devaient regrouper des articles faisant état des recherches et des réflexions du corps professoral de l'établissement et d'autres chercheurs des domaines de la sécurité et de la défense.

Seulement trois numéros ont été publiés, puis le projet est tombé dans l'oubli. Bien que regrettable, la situation était compréhensible, surtout en rétrospective. Le pays et les Forces canadiennes bénéficiaient depuis longtemps des dividendes de la paix et leur intérêt envers les choses de la défense déclinait proportionnellement. Les Forces canadiennes étaient secouées par la tourmente provoquée par l'enquête sur la Somalie et contraintes d'en faire beaucoup plus avec un budget et des effectifs réduits. Le Collège, quant à lui, réduisait ses activités car le nombre d'inscriptions diminuait et ses budgets étaient amputés.

L'année 2008 marque le soixante-cinquième anniversaire du Collège et les circonstances ont changé. La profession des armes s'est revigorée, le pays a acquis une grande fierté et un vif intérêt envers son armée et le Collège a définitivement inversé la tendance. Le corps professoral a considérablement grossi : là où il n'y avait qu'un professeur civil, il y a maintenant presque une douzaine de spécialistes de la sécurité et de la défense. Beaucoup de professeurs militaires ont participé, qui récemment qui à maintes reprises, à des missions opérationnelles et un nombre aussi grand détient des diplômes d'études supérieures dans des domaines connexes à la profession des armes. Les étudiants ont soif de développer leur capacité de réflexion et souhaitent publier. Après une pause de 15 années, le moment est venu de relancer les Cahiers Strathrobyn.

Le premier article traite de l'histoire du Collège, pas le bâtiment de briques et de mortier, mais plutôt le lieu du développement intellectuel du corps des officiers supérieurs. L'auteur s'intéresse surtout à la conception et à la prestation des cours pour officiers supérieurs au cours des 65 dernières années et montre que des générations de chefs militaires sont sortis du Collège nantis d'une vive capacité à composer avec la complexité si caractéristique des défis de la défense et de la sécurité de leur époque. Les articles qui suivront aborderont la question de l'application de cette capacité intellectuelle à la résolution de problèmes contemporains. La collection s'enrichira et couvrira toute la gamme des enjeux qui confrontent la profession des armes au Canada.

Col Randall Wakelam  
Rédacteur en chef

## **Composer avec la complexité et l'ambiguïté : Apprendre à résoudre des problèmes insolubles**

*Peu importe l'effectif et le budget des Forces. Peu importe qu'on multiplie ou qu'on divise l'effectif et le budget par deux. Sans un corps d'officiers professionnels bien éduqués et efficacement entraînés, les Forces seraient vouées, au mieux, à la médiocrité et, au pire, à leur perte.*

- Général J.V. Allard, Chef d'état-major de la Défense, 1969<sup>1</sup>

Cette citation du général Allard pourrait aussi signifier que quels que soient les défis auxquels est confrontée une armée professionnelle, son incapacité à composer avec les imprévus sera une cause d'échec. Pour le général et l'auteur du Rapport du Conseil de perfectionnement des officiers, le major-général Roger Rowley, l'existence d'un corps d'officiers adéquatement préparés et éduqués est ce qui permet de garantir, ou à tout le moins, d'anticiper le succès en toutes circonstances<sup>2</sup>. Le présent article retrace l'histoire de l'éducation militaire professionnelle (EMP) au Canada depuis la fin de la Deuxième Guerre mondiale. L'auteur y émet l'hypothèse selon laquelle une éducation générale axée sur le développement de la capacité intellectuelle de l'individu à composer avec des situations ambiguës et complexes, quel que soit le type de conflit ou son intensité, est la pierre angulaire du rendement efficace. Après un survol des programmes d'EMP à l'époque de la Deuxième Guerre mondiale, l'auteur examine les concepts d'éducation qui ont été élaborés durant la guerre froide et la période qui a suivi. Le passage de la guerre froide à la période actuelle, à la stabilité douteuse, pourrait laisser supposer qu'il existe une dichotomie manifeste entre l'EMP à donner pour composer avec les opérations classiques et la nécessité de modifier le contenu des programmes à cause des défis opérationnels et stratégiques actuels. L'auteur cependant n'est pas de cet avis et il avance que les habiletés et les capacités professionnelles et intellectuelles qui sont garantes de l'efficacité de l'organisation sont les mêmes dans tout le spectre d'intensité des conflits.

La première partie de l'article porte sur les deux réformes majeures dont les Forces canadiennes et l'EMP ont fait l'objet. La première a été la redéfinition complète du concept de profession des armes et des besoins en matière d'éducation qui a eu lieu à la fin des années 1960 au moment où une loi du parlement fusionnait la Marine, l'Armée de terre et la Force aérienne du Canada. La seconde réforme, amorcée en 1993 et toujours en cours, procède

---

<sup>1</sup> Canada, ministère de la Défense nationale, *Report of the Officer Development Board*, vol. 1, Ottawa, MDN, 1969, iv. Ci-après le Rapport CPO.

<sup>2</sup> Cette hypothèse a aussi été avancée par S.J. Harris, Ph.D., de la Direction – Histoire et patrimoine, MDN. Selon ce dernier, une armée qui ne fait pas souvent la guerre doit consacrer beaucoup de temps aux études afin d'être prête pour les conflits futurs quelle qu'en soit la nature. « Une armée compétente est une armée qui [est engagée dans] des études et des réflexions essentielles... », Stephen J. Harris, *Canadian Brass: the Making of a Professional Officer Corps*, Toronto, University of Toronto Press, 1986, p. 4.

autant d'une introspection professionnelle que de la disparition de la guerre froide qui a été, en soi, un catalyseur important de la réforme de l'EMP. Mais bien que seulement la seconde de ces réformes aborde le cadre temporel des menaces asymétriques actuelles, les deux illustrent les défis institutionnels et les changements de paradigmes que représente l'environnement de sécurité actuel. Les défis qui sont apparus au début des années 1990 existent toujours et se caractérisent par la répétition d'épisodes complexes, ambigus, voire chaotiques. Ils ont, de surcroît, changé la façon dont les leaders supérieurs de la profession des armes perçoivent leurs tâches et aussi leurs besoins d'éducation professionnelle.

La deuxième partie de l'article porte sur des questions d'ordre pratique et les défis que présente l'enseignement dans un établissement militaire de programmes d'études supérieures en arts libéraux. On y expose la difficulté que pose l'application quotidienne des décisions politiques émanant des échelons supérieurs. Cette partie de l'article porte surtout sur l'application des méthodes adéquates et nécessaires d'apprentissage et les frictions que cela engendre puisque ce collège d'état-major classique des Forces canadiennes continue de se transformer afin de devenir un établissement d'enseignement supérieur.

~ ~ ~

Avant 1939, l'armée canadienne envoyait ses officiers dans les collèges d'état-major et de défense du Royaume-Uni. La poignée d'officiers qui suivait ces cours chaque année suffisait à combler les besoins de la très petite armée permanente canadienne. Le Canada s'en est remis aux Britanniques pour l'entraînement de l'état-major de guerre du début des hostilités jusqu'en 1942. Cette année-là, on a entrepris des démarches pour établir des cours d'état-major canadiens et, vers la fin de 1943, le cours d'état-major de guerre de l'Aviation royale du Canada était inauguré à Toronto. En 1945, on conserva les deux programmes et on leur donna la même durée que les programmes britanniques d'avant-guerre, soit deux années pour le cours de l'Armée de terre et une année pour le cours de la Force aérienne<sup>3</sup>.

Le programme de l'Armée de terre portait sur l'aspect tactique de la guerre jusqu'au niveau de la division, mais le contexte se rapportait davantage à ce qu'on pourrait appeler le niveau opérationnel et l'effort pédagogique était manifestement orienté sur le développement de la souplesse intellectuelle. Parlant du programme, le brigadier-général W.A. (Bill) Milroy, commandant déclarait que les stagiaires diplômés en sortiraient avec « une connaissance approfondie des principes et des techniques » des opérations terrestres, y compris des « compétences spécialisées d'état-major et la connaissance de la gestion militaire et des fonctions d'état-major ». Dans ce cas, il s'agissait entre autres de l'acquisition d'une pensée logique et critique de même que d'aptitudes à communiquer. Les diplômés devaient également se familiariser

---

<sup>3</sup> Harris, p. 192-209.

avec les enjeux de la sécurité nationale dans son sens large. Enfin, les stagiaires auraient suffisamment d'occasions d'exercer leurs compétences d'état-major en résolvant des « problèmes types de commandement et d'état-major qui surgissent en temps de guerre et lors de situations de guerre latente, surtout au niveau de la division et aux niveaux inférieurs »<sup>4</sup>. Bref, l'Armée de terre a piloté un programme clairement orienté vers le perfectionnement des officiers d'état-major en vue de leur emploi dans de grandes organisations de forces de campagne tout en offrant un aperçu des racines géo-politiques de la défense et une base en pensée critique.

La Force aérienne a suivi la même voie, et ce, même pendant la guerre. Dès le mois d'août 1943, le Commodore de l'air G.E. Wait, commandant du Collège de la Force aérienne à Toronto, écrivait que même si son cours portait surtout sur le travail d'état-major, le programme d'études comprenait également des exposés par des conférenciers invités très qualifiés, tant officiers que cadres civils, sur des sujets très diversifiés, notamment les autres éléments des forces armées, les forces alliées et les forces ennemies, l'orientation stratégique de la guerre et la production de guerre. « C'est par ce seul moyen », lit-on, « qu'on pourra donner aux stagiaires un aperçu plus large et plus rigoureux qui leur sera utile dans leurs postes d'état-major »<sup>5</sup>. » La philosophie générale de Wait était claire : les officiers d'état-major, de qui on attend des produits d'état-major uniformisés, ont besoin d'une bonne capacité intellectuelle, d'une grande curiosité intellectuelle et de vastes connaissances pour être en mesure de situer leur travail dans le contexte général de la sécurité afin de mieux développer ces produits. La connexion avec l'étude des arts libéraux, quoique implicite, était évidente.

À la fin des hostilités, Wait proposa un modèle d'éducation beaucoup plus explicite.

Le cours [proposé] ... est complet et sera *donné dans le circuit universitaire*. Il vise à inciter l'officier à *réfléchir adéquatement* et à *mettre clairement ses idées par écrit*. L'étendue et la profondeur de sa réflexion dépendront entièrement de lui. Quiconque pense réussir le cours en faisant le strict minimum d'effort ferait mieux de s'abstenir. Le candidat doit désirer faire carrière dans les forces armées, vouloir suivre le cours et *avoir une grande capacité d'apprentissage* et un niveau de scolarité acceptable (au moins l'immatriculation senior ou un diplôme d'études collégiales). Si les officiers stagiaires sont de ce calibre, le cours de 6 mois devrait être de grande valeur pour l'ARC<sup>6</sup>.

Une décennie plus tard, cette démarche demeurerait au centre du programme de la Force aérienne comme en témoigne la préface de l'annuaire de

---

<sup>4</sup> Brigadier-général W.A. Milroy, D.S.O., CD, « The Course », *Snowy Owl*, vol. 4, n° 2 (1967-68), p. 2-3.

<sup>5</sup> William R Shields et Dace Sefers, *Canadian Forces Command and Staff College: A History 1797-1946*, Toronto, Collège des Forces canadiennes, 1987, p. 4-16. Le document a été produit dans le cadre d'un projet sur l'histoire du Collège des Forces canadiennes.

<sup>6</sup> Shields et Sefers, p. 4-28. L'italique est de l'auteur.

1958-1959 : « Vous avez l'occasion d'élargir votre connaissance des éléments des forces armées et des rapports qu'ils ont les uns avec les autres et aussi d'acquérir une façon de lire, d'écrire, de parler et de penser qui est propre à améliorer votre compétence professionnelle et, de ce fait, d'accroître votre valeur pour la Force aérienne<sup>7</sup>. » Le programme d'études continuait de renforcer les thèmes de la pensée et de la communication efficaces, de la connaissance générale de la Force aérienne et des affaires du monde, de la compréhension des questions de personnel et du leadership, et d'une solide connaissance des enjeux de la mise sur pied, du maintien en puissance et de l'emploi des forces aériennes tant dans des contextes interarmées que dans des situations internationales<sup>8</sup>. La conclusion rappelait aux stagiaires la philosophie du Collège qui perpétuait l'idée première de Wait sur l'éducation, soit qu'elle était un élément égal et de plus en plus important de l'instruction de l'état-major.

*Le Collège d'état-major de l'ARC ne cherche pas à produire des spécialistes dans des domaines particuliers ni à répandre des doctrines facilement et universellement applicables. Par contre, en donnant à ses diplômés une éducation la plus générale possible et en leur inculquant l'habitude d'une pensée claire, il tente de leur donner une vaste curiosité, une grande ouverture d'esprit et une solide capacité de raisonnement de même qu'une large perspective de leur élément et de leur profession qui leur permettront de maîtriser les tâches particulières de tout poste quel qu'il soit et de prendre des décisions éclairées dans n'importe quelle situation<sup>9</sup>.*

Fait à souligner, la Marine ne semblait pas voir l'utilité d'un collège d'état-major national et avait tendance à privilégier l'enseignement des compétences techniques et tactiques plutôt que l'éducation générale.

On avait également l'intention d'offrir un programme de niveau opérationnel-stratégique – en fait un collège interarmées de guerre – qui contribuerait à préserver l'expertise si chèrement acquise durant la guerre. Après s'être penché sur la question, le gouvernement décida plutôt d'ouvrir son propre collège de la défense – le Collège de la Défense nationale (CDN). Le CDN, inauguré en 1947, était en quelque sorte la version canadienne de l'Imperial Defence College, avec un intérêt géostratégique manifeste.

Dotés de cette structure d'enseignement et d'une philosophie répandue en matière pédagogique, les militaires canadiens s'engagèrent dans la guerre froide et participèrent, au cours des 20 années qui suivirent, à de nombreuses opérations majeures de maintien de la paix et de l'ordre de l'ONU – des opérations de stabilité selon la définition moderne – en Corée, au Cachemire, à Suez, au Congo et à Chypre. Au cours de ces années, les

---

<sup>7</sup> Canada, ministère de la Défense nationale. *R.C.A.F. Staff College Calendar Course 23: 1958-59*, Introduction. Ci-après *Calendar Course 23*.

<sup>8</sup> *Calendar Course 23*, « Staff Training Studies ».

<sup>9</sup> *Calendar Course 23*, « Conclusion ». L'italique est de l'auteur.



Canadiens jouèrent des rôles déterminants dans la conception et la mise sur pied des agences et des formations de campagne du Commandement de la défense aérienne de l'Amérique du Nord et de l'OTAN. Ce ne fut pas une période calme pour les forces armées canadiennes. On pourrait raisonnablement déduire, compte tenu de cet éventail d'opérations, que la philosophie d'enseignement était adéquate pour préparer les officiers supérieurs à relever une pléthore de défis complexes et ambigus.

Au milieu des années 1960, le gouvernement en place décida de se lancer dans une gigantesque transformation de l'organisation. On soutenait depuis longtemps que l'intégration de certaines fonctions des éléments des forces armées, surtout dans les domaines du soutien et de l'administration, engendrerait des économies générales, mais le ministre de la Défense nationale de l'époque, M. Paul Hellyer, réussit à convaincre ses collègues du cabinet du bien-fondé de l'unification des éléments en une seule entité, les Forces armées canadiennes<sup>10</sup>. Une fois passé le choc provoqué par cette décision, les officiers supérieurs, sous l'autorité du général Allard, se lancèrent dans les réformes nécessaires dont une consistait à déterminer ce qu'on attendait des Forces canadiennes unifiées. On utiliserait les résultats de l'examen du perfectionnement professionnel des officiers, commandé durant la réforme, pour confirmer les qualités professionnelles du corps des officiers et instaurer une structure d'EMP capable de produire et de former ces officiers. Cette tâche fut confiée au major-général Roger Rowley, un ancien combattant de la Deuxième Guerre mondiale, comme le général Allard.

Rowley nomma au sein du Conseil de perfectionnement des officiers des représentants des trois anciens éléments et entreprit de définir l'environnement de sécurité actuel et futur. Les rôles des militaires à ce titre entrent dans quatre grandes catégories : la défense du pays, y compris la surveillance et le contrôle de l'espace aérien et des côtes, de même que la capacité de repousser un ennemi de petite taille tentant de prendre pied; la défense maritime, surtout la lutte contre les sous-marins lance-missiles et l'escorte de forces expéditionnaires; le respect des engagements envers l'OTAN en termes de forces terrestres et aériennes en Europe; et la participation aux opérations des Nations-Unies, habituellement sous la forme d'observateurs, mais pouvant également comporter le déploiement de Casques bleus ou une intervention armée<sup>11</sup>.

Rowley établit, à partir de cet éventail de rôles, la liste des qualités professionnelles qui permettraient aux officiers d'être efficaces dans toute situation :

- Les vertus attendues d'un soldat (les vertus classiques dont la loyauté, le sens de l'honneur et le courage, bref une éthique professionnelle)

---

<sup>10</sup> Voir à ce sujet J.L. Granatstein, *Canada's Army: Waging War and Keeping the Peace*, Toronto, University of Toronto Press, 2002, p. 352-8.

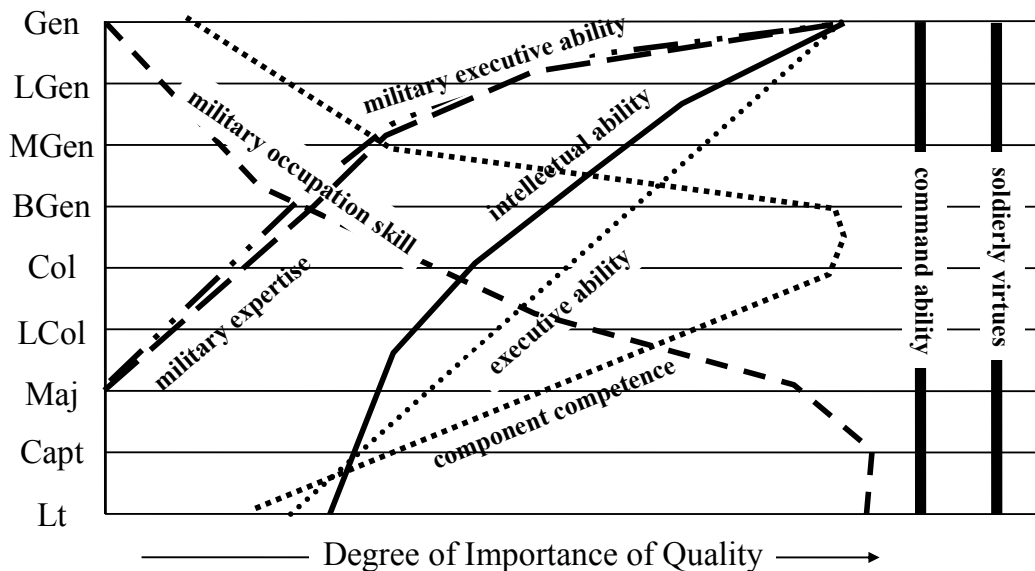
<sup>11</sup> Rapport CPO, vol. 1, p. 16-18.

- La capacité de commander (capacité de commander des groupes de subalternes selon son grade)
- Les compétences propres à la branche et spécialisées (infanterie, génie aérospatial, logistique, etc.)
- Les compétences au niveau opérationnel (capacité d'employer des forces nombreuses pour des opérations maritimes, terrestres, aériennes ou de soutien; à ce niveau, on ne doit pas s'attendre à ce que les officiers soient des spécialistes dans autre chose que leur propre groupe opérationnel) [ce qu'on pourrait appeler les compétences au niveau de la composante]
- L'expertise militaire (connaissance des capacités des forces armées [nationales et étrangères] et capacité de fournir au gouvernement des avis stratégiques]
- La capacité intellectuelle (capacité innée de saisir les concepts, de raisonner logiquement et de résoudre des problèmes)
- La capacité de diriger (capacité de régler les problèmes insolubles et de prendre des décisions difficiles)
- La capacité de diriger en milieu militaire (contexte dans lequel l'officier utilisera sa qualité de diriger et son expertise militaire et conseillera le gouvernement)<sup>12</sup>.

Dans son rapport final, Rowley nomme ces qualités et les présente dans un graphique, sommaire mais précis, qui montre que deux qualités sont constantes et que l'importance des autres varie selon le grade (et le poste). La capacité de commander et les vertus attendues d'un soldat devaient toujours être considérées comme des plus importantes pour l'efficacité de l'officier (et de son organisation pourrait-on dire).

---

<sup>12</sup> Rapport CPO, vol. 1, p. 39-41.



(Légende : gén/ lgén/ mgén/ bgén/ col / lcol/ maj/ capt/ Lt  
 Capacité de diriger en milieu militaire/ Compétences du groupe professionnel militaire/ Expertise militaire/ Capacité intellectuelle/ Capacité de diriger/ Compétences propres à la composante/ Capacité de commander/ Vertus attendues d'un soldat/ Degré d'importance des qualités)

Rowley détermina que les autres qualités interagissaient à des degrés divers selon l'étape de la carrière de l'officier. Par exemple, les compétences professionnelles, comme la capacité de commander un peloton d'infanterie ou une équipe d'abordage, deviennent moins importantes à mesure que l'officier monte en grade alors que, parallèlement, la capacité de diriger en milieu militaire ou, à son niveau le plus élevé, la capacité de conseiller le gouvernement sur des questions de sécurité nationale, serait essentielle à un général ou à un amiral. La capacité intellectuelle et la capacité de diriger, cette dernière étant spécifiquement définie comme la capacité à résoudre des problèmes « insolubles », sont jugées importantes même pour les jeunes officiers. Reste à savoir si ces qualités sont uniques aux militaires canadiens ou communes aux militaires de tous les pays, ou si elles sont applicables à toutes les professions (en pensant aux compétences militaires remplacées par des compétences d'autres professions). En revanche, ce qui semble raisonnablement certain est que Rowley a découvert une façon de résumer les qualités qui sont communes à tous les officiers dans le contexte canadien.

Après avoir déterminé les qualités des officiers, le Conseil a pu élaborer un ensemble de « préceptes directeurs » pour le système de perfectionnement des officiers. Le nouveau système doit, entre autres choses :

- préparer les officiers à contribuer à l'élaboration d'une stratégie nationale canadienne;
- faire connaître l'éthique militaire canadienne;

- s'ajuster aux changements qui surviennent dans les domaines scientifique, technologique, sociologique, économique, éducatif, militaire et stratégique;
- adopter le baccalauréat comme niveau minimal de scolarité pour l'admission dans le corps des officiers;
- garantir que les cours offerts par le collège militaire demeurent appropriés aux besoins techniques et opérationnels des forces;
- fournir au bon moment le matériel didactique de perfectionnement professionnel afin d'aider l'officier à développer les qualités demandées à chaque niveau successif;
- encourager les membres du corps des officiers à faire de la recherche sur des questions militaires inexplorées;
- combattre toute dégradation de l'efficacité opérationnelle.

Pour atteindre ces buts, le système doit, de surcroît, être organisé avec efficience, bien intégré et commandé avec efficacité<sup>13</sup>.

Rowley entreprit ensuite de définir la structure et les fonctions des écoles et des collèges qui composeraient le Centre canadien d'éducation de la défense (CCED) lequel serait l'unique « centre de production d'officiers » et dispenserait l'enseignement régulier et professionnel dont le corps des officiers aurait besoin<sup>14</sup>. Au CCED, le Collège de la Défense canadienne constituerait une école d'état-major pour les officiers subalternes, absorberait le Collège d'état-major de l'Armée de terre existant et créerait, sur le modèle du Collège d'état-major de l'ARC, un véritable cours interarmées de commandement et d'état-major. Rowley proposa aussi deux nouveaux programmes d'études. Le premier, qu'il nomma « cours supérieur des études militaires » (CSEM), devait être d'une durée de dix mois. Il s'adressait « aux lieutenants-colonels et visait à élargir les compétences opérationnelles et à privilégier l'expertise militaire, au moyen surtout de l'étude d'opérations militaires de haut niveau ». L'autre programme remplaçait le cours de la Défense nationale. Ce nouveau cours sur la sécurité nationale visait à « développer le plus possible la connaissance de l'environnement de sécurité dans le pays et dans le monde et à faire acquérir la capacité de diriger en milieu militaire »<sup>15</sup>. Cette connaissance n'aurait pas pu être transmise sans exposer les stagiaires aux complexités du paysage géo-politique de la guerre froide.

Rowley faisait valoir que le processus de perfectionnement professionnel garantirait que les individus n'accroîtraient pas seulement leurs compétences et leurs connaissances, mais aussi qu'ils auraient l'occasion de s'exercer à la pensée logique et éthique<sup>16</sup>. En outre, l'EMP pour les officiers commissionnés

---

<sup>13</sup> Rapport CPO, vol. 1, p. 46-7.

<sup>14</sup> Rapport CPO, vol. 1, p. iv.

<sup>15</sup> Rapport CPO, vol. 1, p. 98.

<sup>16</sup> Rapport CPO, vol. 1, p. 98.

devait « [inclure] un programme d'études supérieures ... [comblant les besoins des composants en officiers spécialisés et non spécialisés] possédant de vastes connaissances dans l'une ou l'autre des nombreuses disciplines qui constituent tout le savoir que la profession des armes englobe »<sup>17</sup>. La matière enseignée, la rigueur intellectuelle et le contexte éthique contribueraient ensemble à la formation de professionnels militaires possédant à la fois un esprit ouvert et un sens moral qui leur permettraient de progresser efficacement dans les circonstances les plus exigeantes.

L'idée d'un CCED mise de l'avant par Rowley, comme d'ailleurs celle de CSEM, ne s'est pas concrétisée pour diverses raisons essentiellement politiques. On a regroupé un ensemble disparate de programmes et d'agences existants et le Collège d'état-major de la Force aérienne est effectivement devenu un établissement interarmées, sous le nom de Collège des Forces canadiennes<sup>18</sup>.

~ ~ ~

Si l'on fait un bond de vingt années, soit à la fin de la guerre froide, on retrouve les Forces canadiennes dans une période plus chaotique, c'est le moins qu'on puisse dire. Sur le plan stratégique, le gouvernement publia en 1987 un livre blanc résolument expansionniste qui préconisait un accroissement sans précédent des effectifs tant réguliers que de la réserve des FC et l'injection massive de fonds pour le renouvellement de l'équipement et l'amélioration des capacités<sup>19</sup>. Puis l'idée de possibles dividendes de la paix circula, ce qui provoqua la chute libre des programmes de personnel et d'équipement. Mais il n'y eut pas de dividendes de la paix et l'année 1990 marqua le début de la participation du Canada à la première guerre du Golfe tandis qu'au pays, la forte agitation politique des Autochtones mena à des confrontations, armes en mains, et au déploiement d'une force opérationnelle de la taille d'une brigade. À ces événements succéda rapidement l'éclatement de l'État yougoslave et l'intervention sans pareille du Canada, y compris des affrontements directs de même que les décès de plusieurs Casques bleus provoqués par des mines, des dispositifs explosifs improvisés et des accidents. Ces opérations et d'autres, sur fond de repli stratégique, auraient pu être gérables mais on se heurta à un barrage de crises éthiques. En 1993, des Casques bleus canadiens battirent à mort un jeune prisonnier somalien. La chaîne de commandement, jusqu'à l'échelon national, tenta de minimiser l'incident. Il y eut en bout de ligne une enquête

---

<sup>17</sup> Rapport CPO, vol. 1, p. 99.

<sup>18</sup> Le plan a été combattu par les promoteurs du Collège militaire royal, premier collège canadien d'élèves-officiers, car ce dernier aurait été contraint de fermer ses portes si le concept proposé par le CPO avait été retenu. Le ministre n'était pas non plus favorable au plan. Il a d'ailleurs rappelé au successeur de Rowley que l'objectif souhaité à ce moment était de réduire la présence militaire dans la capitale nationale et non de l'accroître, comme cela aurait été le cas avec l'implantation du CCED. Voir à ce sujet Randall Wakelam, « Officer Professional Education in the Canadian Forces and the Rowley Report, 1969 », *Historical Studies in Education/Revue d'histoire de l'éducation*, vol. 16, n° 2 (Fall/automne 2004), p. 287-314.

<sup>19</sup> Canada. Ministère de la Défense nationale. *Défis et engagements : une politique de défense pour le Canada*, Ottawa, 1987.

publique qui conclut que la préparation et l'exécution de la mission avaient été bâclées<sup>20</sup>. D'autres incidents tout aussi perturbants se produisirent en ex-Yougoslavie. Entre-temps, en 1994, le général Roméo Dallaire hérita de la tâche en apparence impossible d'éviter le génocide rwandais<sup>21</sup> et deux années plus tard une mission au Congo, dirigée par le Canada, cafouilla et finit en queue de poisson. Les Forces canadiennes étaient au milieu de ce qui s'avéra une véritable tempête et pour beaucoup de Canadiens, le navire était en train de sombrer. Devant des problèmes insolubles, beaucoup de chefs prirent les décisions qu'ils croyaient les meilleures, mais qui n'ont pas semblé adéquates une fois soumises à l'examen du public.

Dans le but de combattre la crise qui secouait la profession des armes au Canada, le ministre de la Défense nationale consulta en 1997 quelques théoriciens canadiens de renom afin de trouver des solutions. Dans son rapport pour le premier ministre, il décrivait des douzaines de correctifs et envisageait même la création d'un comité de surveillance relevant du Ministre et dont les principales fonctions seraient d'observer la restructuration des forces de réserve et les réformes de l'éducation professionnelle des officiers et de faire rapport à ce sujet<sup>22</sup>.

La profession avait elle-même lancé dès 1994 une série d'initiatives dans le but de redresser son système d'EMP. Cette année-là, le système avait touché le fond. Le budget fédéral, et non le livre blanc de la Défense – qui remplaçait le plan de 1987- publié en même temps, annonçait, comme mesure de réduction des « infrastructures excédentaires », la fermeture de deux des trois collèges d'élèves-officiers du pays ainsi que de l'école d'état-major et du Collège de la Défense nationale<sup>23</sup>. On établit la même année un conseil, sur le modèle proposé par Rowley, pour remettre la profession sur ses pieds. Le Conseil du perfectionnement professionnel des officiers s'inspira largement du rapport de Rowley<sup>24</sup>. Au début de 1997, la haute direction des Forces approuva la création du cours supérieur des études militaires et du cours des études de sécurité nationale (CESN). Le premier visait à préparer les colonels et les capitaines de vaisseau à occuper des postes opérationnels,

---

<sup>20</sup> Ces événements ont entraîné le remplacement de deux chefs d'état-major de la Défense et mis la profession dans l'embarras au cours de la longue commission d'enquête. Voir à ce sujet Commission d'enquête sur le déploiement des Forces canadiennes en Somalie, *Un héritage déshonoré, les leçons de l'affaire somalienne : rapport de la Commission d'enquête sur le déploiement des Forces canadiennes en Somalie*, Ottawa, la Commission; Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 1997.

<sup>21</sup> Roméo Dallaire raconte son expérience, avec la participation du Major Brent Beardsley, dans le livre intitulé *J'ai serré la main du diable : la faillite de l'humanité au Rwanda*, Outremont, (Québec), Libre Expression, 2003. Un film portant le même titre est sorti en 2007.

<sup>22</sup> Hon. Douglas M. Young, *Rapport au Premier ministre sur le leadership et l'administration dans les Forces canadiennes*, Ottawa, Ministère de la Défense nationale, 1997.

<sup>23</sup> Canada, Ministère de la Défense nationale, *Incidences du budget : Défense nationale 1994*, Ottawa, 1994, p. 8-10.

<sup>24</sup> Canada, Ministère de la Défense nationale, *Rapport du Conseil de révision du perfectionnement professionnel des officiers* (le Rapport Morton), 1995.

le second à occuper des postes stratégiques<sup>25</sup>. Nous parlerons plus en détail de la conception et de l'enseignement du CSEM plus loin.

Il restait encore beaucoup à faire pour refaçonner le corps des officiers et le travail fut confié à une équipe dirigée, au début, par le lieutenant-général Dallaire qui, en 1998, avait été nommé au poste de conseiller spécial auprès du CEMD en matière de perfectionnement professionnel. La série d'énoncés de politique qui ont donné lieu à l'ouvrage intitulé *L'Officier en 2020* définissaient le contexte dans lequel les FC travailleraient au début du XXI<sup>e</sup> siècle et déterminaient les traits saillants exigés du corps des officiers. Le théâtre opérationnel se caractérisait par un environnement de sécurité mondiale de plus en plus complexe et ambigu, par la nécessité de raffiner les techniques afin de « dominer physiquement et intellectuellement l'espace de bataille », par une structure sociétale complexe exigeant de pratiquer une concurrence féroce pour attirer les citoyens canadiens les plus doués, et par une période commandant de pratiquer une gestion plus efficiente et transparente des ressources<sup>26</sup>. Pour relever ces défis, le corps des officiers devrait, en plus d'appliquer la force militaire, d'exercer un leadership éclairé et d'adopter des normes professionnelles élevées, être en mesure de développer sa pensée critique, d'accepter et de gérer les changements, et de créer une organisation qui encourage l'apprentissage et de s'y intégrer. Le message de la profession était une fois de plus clair : le changement et l'ambiguïté sont constants, et l'acuité et la souplesse intellectuelles sont essentielles à la santé de la profession et, en bout en de ligne, à la sécurité de la nation.

En ce qui concernait les « chefs stratégiques », on introduisit dans *L'Officier en 2020* la notion de compétences, un concept emprunté à la fonction publique canadienne. Cela mena à l'élaboration d'un cadre de perfectionnement professionnel, publié à la fin de 2006, qui proposait, entre autres choses, de remanier le perfectionnement professionnel des officiers<sup>27</sup>. Le cadre énumère brièvement les défis auxquels les Forces canadiennes sont confrontées de même que les principales caractéristiques du leadership efficace :

[...] l'effet du renouvellement général qui est en cours depuis le milieu des années 1990; la portée et la fréquence accrues des missions et des tâches opérationnelles; la présence en plus grand nombre de partenaires militaires et non militaires dans les opérations de soutien de la paix; un public davantage au courant des affaires militaires et qui

---

<sup>25</sup> L'auteur était l'un des trois concepteurs des deux cours et il dirigea ensuite l'équipe d'élaboration qui étoffa le programme du CSEM. Voir à ce sujet Randall Wakelam, « Senior Professional Military Education for the Twenty-First Century », *Canadian Defence Quarterly/La revue canadienne de défense*, vol. 27, n° 1 (automne 1997), p. 14-18.

<sup>26</sup> Ces thèmes ont été repris dans les nombreuses publications sous le thème de *L'Officier en 2020*. Voir par exemple Canada, Ministère de la Défense nationale, *L'Officier canadien au XXI<sup>e</sup> siècle : analyse détaillée et stratégie de lancement de la mise en œuvre (L'Officier en 2020)*, Ottawa, 2001.

<sup>27</sup> Robert W. Walker, *Canadian Forces Leadership Institute Technical Report 2006-01, The Professional Development Framework: Generating Effectiveness in Canadian forces Leadership*, Kingston, ILFC, 2006.

réagit; les transformations qui surviennent dans la société et dans la composition démographique des effectifs des FC. De nombreux chercheurs, analystes et scientifiques de la défense ont dressé la liste des défis au XXI<sup>e</sup> siècle dont les mauvaises relations Canada-États-Unis, les technologies émergentes, la restructuration des forces et le financement/la dotation en ressources de la transformation des forces militaires. Ces enjeux sont tous compris dans le large spectre des nouvelles menaces à la sécurité, des États en déroute, des pandémies, des migrations, des extrémistes religieux et des cartels de la drogue<sup>28</sup>.

Le cadre répartit ensuite les compétences nécessaires en leadership dans cinq catégories – l’expertise, les capacités cognitives, les capacités sociales, les capacités de changement et l’idéologie professionnelle – et leur attribue des caractéristiques

	Expertise	Capacités cognitives	Capacités sociales	Capacités de changement	Idéologie professionnelle
Supérieur	Stratégique	Analyse créative et abstraite	Inter-institutionnel	Changement de paradigme	Intendance
Avancé	↑	↑	↑	↑	↑
Intermédiaire	↑	↑	↑	↑	↑
Débutant	Tactique	Analytique	Interpersonnel	Ouvert	Intérioriser

et une importance différentes selon les moments de la carrière de l’officier. Comme le modèle de Rowley, aucune n’est fixe, mais contrairement à ce modèle, aucune n’a tendance à perdre de l’importance selon le grade et les tâches<sup>29</sup>.

Pendant que les réformes de l’EMP avaient lieu, le Canada continua de participer à une foule d’interventions partout dans le monde et depuis 2002, il a engagé ses forces terrestres, maritimes et aériennes dans des opérations en Asie du Sud-Ouest. Dans ce théâtre, les FC participèrent à d’intensives opérations de combat et subirent leurs premières pertes humaines depuis la guerre de Corée. Les leaders supérieurs des FC aux niveaux opérationnel et

<sup>28</sup> Walker, *Professional Development Framework*, p. 9. Walker a établi ces notions en s’inspirant des travaux de Karol J. Wenek, chercheur à l’ILFC, psychologue militaire de longue date et spécialiste des RH, dont l’exposé intitulé « Institutional Challenge and Change in the 21<sup>st</sup> Century: The Road Ahead for Canadian Forces Leadership », livré à l’occasion de l’Inter-University Seminar on Armed Forces and Society, Kingston, Canada, octobre 2002.

<sup>29</sup> Walker, *Professional Development Framework*, p. 31. Le graphique illustre verticalement les quatre niveaux de leaders et les cinq éléments du cadre des leaders horizontalement.



stratégique ont contribué à l'élaboration du plan de campagne<sup>30</sup> de l'OTAN et conseillé le gouvernement canadien sur les façons et les moyens les plus appropriés d'apporter une contribution efficace à cette campagne. C'est ainsi qu'a été élaborée une stratégie de défense, de diplomatie, de développement et de commerce (3D + C) dont tous les éléments sont perçus comme des outils intégrés de l'intervention du Canada<sup>31</sup>. En langage clair, le Canada exploite une démarche faite sur mesure, mais pas toujours militaire, pour aider à résoudre les problèmes de l'Afghanistan et à éliminer les menaces qui pèsent sur le pays.

Cette façon pluridisciplinaire d'aborder les campagnes – soit la capacité de trouver des solutions à des problèmes complexes et ambigus – est implicite dans les résultats d'apprentissage des programmes d'EMP offerts au Collège des Forces canadiennes depuis des années. Elle est dorénavant un élément explicite et de plus en plus présent du programme d'études. Le commandant du Collège, le brigadier-général David Fraser, a commandé la brigade multinationale (commandement régional du sud) en Afghanistan et travaillé au sein du groupe bi-national de planification à Colorado Springs. Il connaît parfaitement les exigences du paradigme de la sécurité post-11-Septembre. Le général Fraser a mentionné qu'une des choses qui lui tenait le plus à cœur était que les diplômés des programmes d'études du Collège puissent « éviter le piège mental de ne pas oser s'écarter du plan. Ils doivent savoir comment concevoir un plan et l'utiliser comme point de départ et comment l'adapter à mesure que la situation change [...] L'intention générale [de nos programmes] est de promouvoir un niveau élevé de souplesse mentale »<sup>32</sup>.

Si l'on jette un regard sur les 65 dernières années et surtout sur les deux réformes majeures – ou transformations, peut-être – que peut-on dire en conclusion sur la philosophie de l'EMP du Canada?

De 1939 à nos jours, les Forces canadiennes se sont engagées dans toutes sortes d'opérations, allant de la guerre généralisée à l'aide humanitaire, habituellement dans un cadre expéditionnaire, mais aussi au pays. Une grande partie de ce qu'on a demandé aux militaires d'accomplir n'était pas prévisible et souvent, le préavis était très court. Afin de disposer de la capacité intellectuelle nécessaire pour composer avec des défis de cette envergure et de cette complexité, on a reconnu dans la philosophie de l'EMP qu'il fallait connaître les enjeux contemporains et la doctrine, et on a insisté avec autant d'ardeur sur le développement de la capacité de l'individu à

---

<sup>30</sup> Voir à ce sujet Général Rick Hiller et Howard Coombs, « La planification de la réussite : les problèmes posés par l'application de l'art opérationnel en Afghanistan après le conflit », *Revue militaire canadienne*, Ottawa, vol. 6, n° 3 (automne 2005). L'article est affiché sur le site

<http://www.journal.dnd.ca/vo6/no3/thought-pensee-fra.asp> consulté le 24 novembre 2010.

<sup>31</sup> Canada, Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, *Énoncé de politique internationale du Canada. Fierté et influence : notre rôle dans le monde*, Ottawa, 2005. Le document est divisé en quatre parties : Défense, Diplomatie, Développement et Commerce.

<http://www.international.gc.ca/cip-pic/documents/IPS-EPI/overview-survol.aspx?lang=fra> consulté le 24 novembre 2010.

<sup>32</sup> Commentaires du bgén D.A. Fraser livrés devant le corps professoral du CFC, septembre 2007.

composer avec la complexité et l'ambiguïté. Il n'a pas toujours été facile de préparer et d'offrir des cours et des programmes qui favorisaient le développement de cette capacité. C'est d'ailleurs ce sur quoi porte la dernière partie de l'article.

La conception, l'élaboration et l'enseignement du cours supérieur d'études militaires au milieu des années 1990 illustrent les difficultés que pose le jumelage de ce qui est en fait un enseignement de niveau universitaire supérieur avec la matière contraignante, déterminée par une analyse des besoins fondée sur la description des exigences militaires fondamentales des officiers, laquelle définit l'ensemble des tâches et compétences connexes exigées du corps des officiers. À cette époque, la stratégie adoptée par le Collège des Forces canadiennes pour offrir le cours de commandement et d'état-major consistait en une prépondérance d'exposés, complétés par des discussions en classe et renforcés par quelques études de cas, la rédaction de mémoires, des visites et des exercices de postes de commandement. Bien que les étudiants aient souvent l'occasion de s'exprimer, l'environnement d'apprentissage était très passif par nature – on pouvait réussir le programme sans beaucoup d'effort de réflexion personnelle. La situation était exacerbée par le fait qu'on confiait à un personnel enseignant généraliste la direction des classes et les évaluations. Le personnel enseignant se composait de personnes ayant chacune une spécialité différente dans la conduite de la guerre, mais qui ne possédaient pas le bagage de connaissances requis pour être de bons professeurs et évaluateurs compte tenu de la pléthore de sujets du programme d'études de 10 mois. Le besoin d'un corps professoral très efficace avait déjà été signalé, d'abord par les responsables du cours d'état-major de guerre de l'ARC, puis par Rowley. Celui-ci déclara sans détour que sans un corps professoral qualifié, les discussions en classe prendraient vite la forme « d'échanges mutuels d'ignorances »<sup>33</sup>.

Pour l'équipe de conception du CSEM, il s'agissait d'une lacune majeure de la stratégie d'enseignement du Collège, lacune qui ne devait pas se retrouver dans ce qui devait être un cours essentiel pour les commandants au combat. On décida donc de remplacer une méthode d'enseignement utilisée dans le programme d'études pour officiers subalternes par une méthode d'enseignement d'une école d'études supérieures. On adopta la méthode de l'exposé-discussion, un concept qu'on emprunta sans hésitation aux cours d'études militaires supérieures britanniques, comme moyen plus dynamique de présenter la matière. La méthode avait l'avantage de permettre aux étudiants de débattre immédiatement des idées d'un conférencier et du sujet, puis de poser après coup des questions bien formulées. La première mouture du CSEM comprenait aussi des actes de séminaires – les étudiants devaient rédiger deux travaux de semestre d'une qualité correspondant au cycle supérieur, les présenter et les défendre devant leurs pairs. Les séminaires et les travaux étaient évalués non par le personnel enseignant supérieur, mais

---

<sup>33</sup> Rapport CPO, vol. 1, annexe M.

par des spécialistes qui, comme les membres du corps professoral des cycles supérieurs, étaient des experts en la matière et servaient de guides aux étudiants. Pour les études de cas, on remettait aux étudiants la documentation de base, le cas échéant, et on faisait appel à des spécialistes; les sujets étudiés étaient des cas historiques dûment documentés, ce qui permettait d'en faire une analyse crédible. Les scénarios couvraient toute la gamme des opérations, de la guerre généralisée aux campagnes de moindre envergure et aux opérations de soutien de la paix. Enfin, les exercices de planification constituaient un environnement fertile pour passer de la théorie à la pratique. Les étudiants étaient confiés à des mentors, soit des commandements opérationnels à la retraite (une façon de faire empruntée cette fois au US Joint Forces Staff College), qui n'hésitaient pas à faire des critiques constructives, ainsi qu'à des praticiens actifs de tout acabit représentant les spécialistes qu'on s'attendrait normalement à retrouver dans un état-major, ou dans un théâtre, surtout dans le cas des représentants d'autres ministères et d'organisations non gouvernementales<sup>34</sup>.

La méthode générale d'enseignement du CSEM consistait à faire travailler fort les étudiants afin qu'ils acquièrent une bonne maîtrise des sujets en analysant la matière et en synthétisant ou en évaluant fréquemment les concepts et les événements. On voulait expressément que les étudiants atteignent les niveaux d'apprentissage supérieurs décrits dans l'ouvrage de Bloom, *Taxonomy of Learning*, soit l'analyse, la synthèse et l'évaluation. La connaissance et l'exécution n'étaient pas suffisantes pour ces étudiants. Bien que l'étendue de la matière couverte était déterminée par la complexité de la conduite de la guerre au plan opérationnel, on ne se contentait pas d'exposer les concepts; on en débattait et on les contestait comme l'aurait fait une classe de cycle supérieur. Lorsqu'on présenta le concept au général Dallaire, qui était à ce moment le responsable de l'enseignement supérieur au sein des FC et qui a pu comparer le programme d'enseignement avec ses expériences d'apprentissage au Royaume-Uni et ses expériences personnelles au Rwanda, il fut enchanté et du contenu du programme et de sa rigueur<sup>35</sup>.

Les réussites et les échecs dans le cadre du CSEM qui sont survenus dans la décennie précédente ont été pris en compte dans la conception d'un nouveau programme – le programme de la sécurité nationale – qui fusionnera la matière du CSEM et du CESN et portera le nom établi par Rowley, soit le Cours sur la sécurité nationale. On a élaboré le nouveau programme en tenant compte des résultats d'apprentissage professionnel établis pour les cours précédents afin de préserver les acquis en matière de perfectionnement professionnel. Par contre, le paradigme d'enseignement est maintenant entièrement celui de l'enseignement de cycle supérieur : le programme compte trois sessions, la première consacrée à la sécurité

---

<sup>34</sup> Canada, Ministère de la Défense nationale, CFC 203 *Advanced Military Studies Course Syllabus Course 1*, Toronto, 1998.

<sup>35</sup> L'auteur a été le chef-concepteur du premier CSEM et a fait partie du groupe qui a breffé le Général Dallaire à l'automne 1996.

mondiale et aux enjeux de la gouvernance, la deuxième au leadership stratégique et à la gestion des ressources, et la troisième au commandement et au déroulement des campagnes au niveau opérationnel. À chaque session, les étudiants suivent des cours du tronc commun d'une durée de 40 heures en général. Chaque cours est donné par un professeur civil ou militaire compétent. Les étudiants militaires suivent les trois sessions tandis que les fonctionnaires supérieurs peuvent opter pour des cours facultatifs à la place des cours à caractère opérationnel. Tous les étudiants choisissent des cours facultatifs et ceux qui souhaitent obtenir une maîtrise es art du Collège militaire royal du Canada doivent rédiger un mémoire de recherche. Comme il y a dix années, on cherche à faire travailler dur les étudiants afin qu'ils accroissent leurs connaissances et améliorent leur capacité d'aborder des sujets complexes.

La notion d'un enseignement de cycle supérieur n'est pas une fantaisie nouvelle. Rowley en a parlé comme plusieurs auteurs d'études récentes sur le perfectionnement des officiers. Le corps des officiers, qui n'a pas accepté le concept sans maugréer, a bien voulu qu'on modifie la méthodologie des programmes de perfectionnement professionnel afin que des crédits d'études supérieures puissent être accordés. Depuis 2002, les diplômés du cours de commandement et d'état-major ont la possibilité de faire une maîtrise en études de la défense<sup>36</sup>; plus récemment, on a restructuré le programme d'apprentissage à distance équivalent (anciennement pour les officiers de la réserve, mais maintenant élargi au personnel de la Force régulière et de la Réserve de même qu'aux membres de réserves étrangères) afin d'accorder des crédits d'études supérieures. La direction du Collège a rapidement fait une mise au point et déclaré que l'obtention d'un diplôme d'études supérieures n'était pas le but visé, ce dernier étant plutôt le développement intellectuel procurant la capacité de composer avec les défis professionnels de l'après-guerre froide.

En effet, le contexte international actuel n'est pas différent de l'incertitude à laquelle étaient confrontés les éléments des forces armées du Canada au début de la guerre froide dans les années 1940 et 1950, et Rowley à la fin des années 1960. Mais il y a des gens aujourd'hui qui croient que ces périodes étaient relativement stables et prévisibles. Naturellement, elles étaient tout sauf cela; les ambiguïtés de l'époque étaient simplement différentes de celles d'aujourd'hui. Toutefois, quel que soit le contexte, les professionnels militaires doivent être en mesure de réagir avec efficacité, logique et sens moral. Compte tenu de ces contraintes, les notions d'éducation la plus large possible, de pensée claire, d'ouverture d'esprit et de prise de décisions éclairées dans toute situation quelle qu'elle soit<sup>37</sup> ont une résonance aussi nette aujourd'hui qu'il y a un demi-siècle. Elles ajoutent à l'efficacité de l'armée et sont inestimables.

---

<sup>36</sup> Le programme est décrit sur les sites Web du Collège et du Collège militaire royal du Canada. Le CMR est l'établissement qui décerne les diplômes. Consulter le site <http://www.cmrc.forces.gc.ca/aca/ac-pe/gsc-adc/au-ua/fa/ds-ed-fra.asp> consulté le 24 novembre 2010.

<sup>37</sup> Calendar Course 23, Conclusion.