

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](#) ».

Aperçu du symposium sur la stratégie totale

Lieutenant-colonel Angelo N. Caravaggio, Ph.D.

Le symposium sur la stratégie totale était organisé par le Centre des études sur la sécurité nationale et la School of Public Policy de l'Université de Calgary. Le symposium s'est déroulé sous la règle de Chatham House, donc les citations et les observations ne sont attribuées à aucun conférencier en particulier.

Les 6 et 7 avril 2011, un groupe d'éminents universitaires et d'anciens politiciens canadiens se sont rencontrés au Centre des études sur la sécurité nationale (CESN), au Collège des Forces canadiennes (CFC) à Toronto, afin d'examiner la question « Le Canada a-t-il besoin d'une stratégie totale? ». Les trois groupes d'experts et les conférenciers invités ont abordé les questions suivantes : qu'est-ce que la stratégie totale et le Canada a-t-il suivi une stratégie définie dans le passé? Le troisième groupe d'experts a été formé en vue de fournir une perspective internationale sur la stratégie totale, soit les points de vue américains, britanniques et israéliens. Les ateliers ont duré deux jours. La première séance portait principalement sur les régions tandis que la deuxième se concentrait sur la question en abordant des sujets comme la cybernétique, le transport, les communications et les États défaillants. Les ateliers ont été conçus en vue de déterminer des facteurs clés afin de fixer des objectifs intégrés pour de futurs engagements internationaux du Canada.

Il est devenu évident très tôt dans les discussions que beaucoup de personnes étaient mal à l'aise avec l'utilisation du mot « total » pour qualifier les actions historiques et les engagements internationaux politiques passés du Canada. La plupart était à l'aise avec le concept de « total » pour décrire les choses globales, mais encore une fois, l'utilisation de ce mot en relation avec le Canada semblait un peu contraire aux principes canadiens. En tant que concept pratique, la stratégie totale semble parfaitement plausible pour les grandes puissances comme les États-Unis et la Chine, peut-être même pour la Russie et l'Inde, mais l'idée de promouvoir une stratégie totale pour le Canada était vue comme « un pont trop loin ». Williamson Murray appuierait cette affirmation quand il a déclaré que « la stratégie totale ne concerne que les grands États. Aucun petit État n'a la possibilité d'élaborer une stratégie totale, et il en va de même pour la majorité des États de taille moyenne. »¹

La stratégie totale est au centre de la volonté politique et du potentiel nationaux et est grandement influencée par les réalités politiques, sociales, économiques et militaires. Aucun concept théorique, aucun ensemble de principes abstraits et aucun modèle de science politique n'a encore été conçu pour saisir l'essence de la stratégie totale. Cela s'explique en partie au fait que la stratégie totale existe dans un monde en constant changement où les dirigeants ont peu de contrôle sur le cours des choses et où l'incertitude et l'ambiguïté dominent. Plus souvent qu'autrement, l'environnement international a son mot à dire, ce qui fait en sorte que les principes fondamentaux de la stratégie sont constamment heurtés par les événements et les attitudes autant internes qu'externes.

De nombreuses définitions ont été présentées pour la stratégie totale et la stratégie, mais il a été impossible de parvenir à un consensus quant à une définition concise et claire de la stratégie totale, en partie à cause de la nature très complexe du phénomène. La définition de John Lewis Gaddis, qui la décrit comme un processus

par lequel les fins sont liées aux moyens, les intentions aux capacités et les objectifs aux ressources, comporte la plupart des principaux éléments de la stratégie totale présentés et examinés par les groupes d'experts, mais elle ne capture pas les circonstances géopolitiques uniques qui définissent chaque État avant que le processus ne puisse commencer. En essayant de définir « total » dans le contexte canadien, on a dit qu'il ne voulait pas dire « grand », mais plutôt qu'il était une mesure de l'audace de la vision et de la capacité que le potentiel canadien pourrait représenter.

Théoriquement, le Canada possède tous les éléments dont une nation qui essaie de formuler une stratégie totale a besoin. Les réalités géopolitiques nous ont mis dans une position géographique où la distance et la mer ont traditionnellement donné aux décideurs canadiens le temps de se préparer et de réagir aux événements mondiaux. De plus, le Canada est intégré historiquement, physiquement et économiquement à l'une des superpuissances mondiales actuelles : les États-Unis.² Le Canada, qui est en sécurité du point de vue stratégique, est assis sur d'importantes réserves de ressources naturelles, un trésor au grand potentiel économique qui donnent à nos dirigeants davantage d'options que de problèmes.

Pourtant, cette réalité géopolitique a limité les options quant à la façon dont le Canada, en tant que nation, maintient le contact avec le reste du monde et pourquoi. Le Canada a un impératif stratégique national : peu importe ce que nous faisons sur la scène internationale, il ne faut pas compromettre la dynamique unique de notre relation avec les États-Unis. Cela ne veut pas dire que nos deux pays ne peuvent pas être parfois en désaccord sur certaines questions. Quand nous avons ces différents, ils doivent être de nature à ne pas mettre en péril l'essence de la relation canado-américaine. En conséquence, le Canada a besoin de comprendre la stratégie totale des États-Unis et comment elle modèle ou limite la capacité du Canada à manœuvrer. Étant donné la situation actuelle des États-Unis (participent à de nombreuses guerres, ressources militaires limitées et dettes nationales de plus en plus élevées), la stratégie totale américaine, s'il y en a vraiment une en ce moment, est floue et les dirigeants du Canada doivent donc avancer avec prudence dans l'immédiat.

La stratégie totale est, par sa nature même, un concept très complexe et à niveaux multiples. La géographie, l'expérience historique et la culture d'une nation joueront une influence importante, mais souvent invisible, sur l'élaboration d'une stratégie totale nationale. La formulation d'une stratégie demande des hypothèses sur une nation et l'avenir du monde afin de déterminer la voie à suivre. Fondamentalement toutefois, ce n'est rien de plus qu'un plan à long terme d'un État pour survivre et prospérer dans un monde parfois chaotique et imprévisible. Après tout, le but de chaque nation est de survivre, et cela comme elle l'entend de préférence.

La mise en œuvre d'une stratégie totale est extrêmement difficile.³ Étant donné les incertitudes énormes dans lesquelles on doit l'utiliser et les forces qui l'influencent, toutes les approches à la stratégie doivent être fondées sur des hypothèses afin de diriger le processus. La clé du succès ou de l'échec est entre les mains des dirigeants et des décideurs derrière le processus. Ils doivent être prêts et ouverts à revoir les hypothèses originales, à réévaluer leur pertinence par rapport à la réalité et, au besoin, à remplacer les vieilles hypothèses par de nouvelles.⁴

La réalité pour tous les dirigeants est qu'il n'y a aucune certitude dans la prise de décision au niveau stratégique. La loi de Murphy existe à tous les niveaux. Des

événements imprévus et imprévisibles redéfiniront la situation, ce qui demandera de former de nouvelles hypothèses et de modifier le plan. La stratégie ne sera donc jamais mise en œuvre telle qu'elle a été conçue. Les capacités intellectuelles qui soutiennent le plan doivent donc être vives et souples, et il faut être en mesure de réagir et de modifier le cours des choses en fonction des événements.⁵

Le plan stratégique doit être justifiable et durable. Dans une société démocratique, un plan stratégique doit transcender les politiques partisans en faveur d'objectifs communs nationaux. Ces objectifs communs doivent être communiqués de façon convaincante et intelligente aux citoyens de la nation afin d'obtenir leur appui continu et à long terme.⁶

Les discussions ont bien montré que les prochaines stratégies seront modelées par de nouveaux facteurs qui n'auraient auparavant jamais été pris en compte dans les domaines de la défense ou de la sécurité. Le changement climatique, les pandémies, la prolifération d'acteurs non-étatiques et les changements démographiques, pour n'en nommer que quelques-uns, ont fait accroître de manière exponentielle la complexité de la planification stratégique. Au sein de ces grandes tendances géopolitiques, un intérêt international renouvelé pour les difficultés liées à l'action dans les régions arctiques et pacifiques et pour les ressources nécessaires à cette fin a orienté et réorientera les stratégies nationales.

Canada

Le Canada a connu une période d'influence internationale élevée immédiatement après la Seconde Guerre mondiale jusqu'au milieu des années 50, au sein du triangle de l'Atlantique Nord formé de l'Europe, des États-Unis et du Canada, qui constitue la base symbolique de la stratégie et de l'engagement international du Canada. Malgré l'évolution de l'environnement mondial depuis ce temps, les ingrédients géopolitiques de la sécurité canadienne n'ont pas changé. Ils comprennent la sécurité du Canada, la sécurité de l'Amérique du Nord, la sécurité de l'Atlantique Nord et la sécurité du monde en général.

L'OTAN et l'ONU sont au centre de l'engagement international du Canada depuis la Seconde Guerre mondiale. Les facteurs géopolitiques à la base de cette stratégie sont demeurés remarquablement uniformes tout au long de l'époque de la guerre froide, de la chute de l'Union soviétique et de la redéfinition de l'échiquier politique qui a suivi en Europe et dans presque toute l'Afrique. Les attaques contre les États-Unis du 11 septembre 2001 ont fait tort à la normalité du vieux paradigme de la sécurité et ont créé un nouvel environnement de sécurité qui est largement différent.

Le nouveau fondement de l'engagement international est maintenant associé avec le concept ou le désir de légitimité. Cette dernière est devenue la nouvelle monnaie de la projection de puissance. La légitimité est généralement définie soit comme une opération dirigée par l'OTAN ou comme une opération appuyée par une résolution de l'ONU. Plus récemment, le concept de « responsabilité de protéger » a été utilisé comme instrument de la légitimité pour les opérations internationales. Toutefois, un problème est que les organismes internationaux projettent leurs propres stratégies, qui sont parfois en conflit avec les stratégies nationales ou les stratégies de la grande coalition.

Même si les opérations menées par des coalitions de l'OTAN et de l'ONU sont la norme depuis la fin de la guerre froide, les alliances ou coalitions ont rarement

travaillé ensemble sans heurts et sans friction. Plus souvent qu'autrement, la décision d'agir ou non des dirigeants des nations de l'alliance ou des pays partenaires est basée en grande partie sur les intérêts de leur nation plutôt que sur la croyance fondamentale en la solidarité des opérations de l'alliance. La stratégie dans le contexte d'une alliance, même dans les pires conditions de la guerre, demande des compromis et entraîne la plupart du temps un engagement inégal ou déséquilibré entre les partenaires de l'alliance, comme on l'a vu en Afghanistan.⁷ Deux questions fondamentales sont omniprésentes quand vient le temps de décider si des ressources nationales seront investies : quelle est la menace et quels sont nos intérêts nationaux dans la nation ou région respective?

Actuellement, la préoccupation majeure pour la sécurité canadienne est la voie que suivront les États-Unis. Si la relation entre nos deux pays change et que le Canada est perçu comme une menace ou un boulet sur le plan économique ou politique par les États-Unis, alors la nature de l'orientation du Canada changera considérablement. Malheureusement, on ne sait pas vraiment où s'en va la stratégie américaine à l'heure actuelle. Il est également clair que le statu quo entre les politiques nationales et étrangères des États-Unis n'est plus viable.

Un exemple en particulier était la position des États-Unis par rapport à l'Europe. Après 60 ans d'engagement formel, on a souligné qu'il était maintenant temps pour les États-Unis de quitter l'Europe et qu'une révision des priorités quant aux intérêts des Américains serait inévitable. L'engagement serait maintenant ciblé et propre au pays. Les deux questions clés pour le Canada deviendront : quelles incidences aura la nouvelle orientation des États-Unis sur le Canada et comment la nouvelle orientation des États-Unis limiterait-elle, volontairement ou non, les opérations canadiennes? Les optimistes croient que la situation actuelle des États-Unis offrira des possibilités au Canada si les mécanismes et les capacités disponibles lui permettent de profiter de la situation.

Une puissance moyenne ou petite comme le Canada peut-elle avoir une stratégie totale? Cela a fait l'objet de beaucoup de discussions. On a soutenu que le Canada n'a pas les ressources économiques, industrielles et humaines nécessaires pour une stratégie totale. Pourtant, tous les États, peu importe leur taille, ont des intérêts vitaux et à long terme à protéger. Cela demande de l'engagement, mais dans ce débat, l'aptitude et les capacités du Canada à avoir une influence étaient vues comme limitées.

La nature limitée des capacités du Canada font en sorte que ce dernier évite les engagements triviaux où les intérêts vitaux ou nationaux ne sont pas clairs. Toutefois, le Canada peut exercer efficacement une influence sur certains sujets. Pour réussir, il faut un haut niveau de solidarité et d'intégration des capacités. L'engagement public était vu comme la principale exigence du leadership stratégique avant l'affectation de toutes ressources canadiennes.

L'engagement international implique d'influencer les autres. Si le Canada ne peut pas exercer une influence ou se mettre d'accord, alors il doit être prêt à se retirer. La clé d'un engagement international réussi est de ne pas faire sien des événements ou des situations que nous ne pouvons contrôler. Une recommandation précise soulignée pendant le symposium est que le Canada doit souscrire à une politique de refus d'engagements non nécessaires, indéfinis ou entremêlés.

Le manque de stabilité dans le contexte mondial actuel était un thème récurrent.

L'Afrique demeure un sujet complexe avec 25 États en danger de défaillir et les questions sociales et de santé dans toute la région semblent insurmontables en raison de leur taille et de leur complexité. Le Canada pourrait facilement intervenir en Afrique, mais sans priorités et stratégies majeures, les efforts du Canada seraient facilement dilués et leur incidence affaiblie. La question fondamentale était : le Canada a-t-il des intérêts vitaux ou nationaux en Afrique? Sinon, comment le gouvernement justifie-t-il l'affectation de ressources canadiennes?

On considérait que les régions de l'Amérique centrale et de l'Amérique du Sud pourraient changer la donne pour l'environnement international dans un avenir rapproché. On s'attend à ce que vingt-cinq pour cent de la population des États-Unis soient d'origine latine d'ici 2050, ce qui se traduit par une augmentation de l'intérêt que les États-Unis portent à cette région, qui comprend des économies du G8. Un engagement au-delà de l'ALENA qui comprendrait une zone de libre-échange dans l'ensemble des Amériques était considéré comme la voie à suivre avec tout engagement canadien qui privilégie une stratégie régionale fondée sur la gouvernance plutôt que sur la sécurité.

L'agitation politique actuelle au Moyen-Orient a augmenté la complexité de toute intervention canadienne dans cette région. La menace à la sécurité est causée d'un côté par les États défaillants et de l'autre par des États qui veulent devenir des puissances régionales, comme l'Iran. Toute intervention devrait être accomplie par le biais d'organismes internationaux pour avoir de la valeur et être considérée sans prétexte. Il était clair, toutefois, que les politiques actuelles et futures du Canada au Moyen-Orient ont besoin de nouveaux critères et qu'elles ont besoin d'une approche globale plutôt qu'unilatérale. La clé pour toutes les initiatives canadiennes dans la région est de mieux comprendre la complexité de cette dernière. En ce sens, il est essentiel que les organismes canadiens aient davantage d'éducation, de connaissances et de renseignement concernant cette région afin que tous les prochains engagements soient des succès.

L'Arctique était considéré comme un « terrain fertile pour la stratégie canadienne ». L'Arctique change rapidement et les inquiétudes par rapport à la disparition d'un mode de vie sont devancées par l'intérêt croissant pour les possibilités considérables en matière de ressources qui existent dans la région. La question clé pour l'Arctique est : que défend-on? De nombreuses questions relatives à l'Arctique canadien touchent beaucoup de nos alliés de l'OTAN et voisins de l'Arctique. Une stratégie canadienne dans le Nord exigera une approche pangouvernementale à l'échelle nationale et internationale. Le manque d'infrastructure actuel était vu comme une question importante dans tous les plans élaborés. Un manque d'infrastructure et la nature physique de l'environnement laissent entrevoir que peu importe l'approche adoptée pour notre engagement dans l'Arctique, ce sera coûteux. Une recommandation clé pour faire avancer l'engagement dans l'Arctique était de mettre à contribution et de modifier les capacités actuelles du NORAD pour permettre à l'organisation d'agir dans les sphères aérospatiales et maritimes.

La sécurité du transport et des communications était considérée comme un élément vital du tissu national, pourtant aucune politique ni aucun énoncé de politique importants n'ont été présentés sur ce domaine critique. La dernière politique relative au transport a été publiée en l'an 2000 et elle doit faire l'objet d'un examen approfondi. Il est prévu que la politique actuelle soit révisée en 2014, ce qui était vu comme trop tard étant donné l'influence critique du transport et des communications sur l'économie canadienne.

Lors de la discussion sur le commerce et la politique monétaire, on croyait que le Canada pourrait avoir la plus grande influence et être le plus compétitif au moyen d'une plus grande production des connaissances. Le Canada doit décider dans quels domaines il veut être compétitif et développer les compétences qui y sont liées. Nous devons privilégier les domaines où on peut ajouter de la valeur aux produits. Les prochaines stratégies du Canada doivent être davantage liées aux économies transpacifiques.

Le manque apparent d'engagement fondamental dans le domaine de la cybernétique était vu comme une faiblesse importante de la stratégie canadienne. La cybernétique continue d'être une préoccupation importante. Beaucoup d'éléments de ce domaine sont en évolution constante. Le crime informatique est une importante menace à la sécurité qui transcende la frontière géographique qui protégeait autrefois le Canada et qui expose l'infrastructure et les systèmes du Canada à des attaques directes. La mise en place, l'examen continu et la modification de la nouvelle stratégie canadienne en matière de cybernétique doit devenir et demeurer une priorité pour le gouvernement actuel et tous ceux qui suivront.

Leadership

L'histoire nous a montré que le facteur le plus important dans l'élaboration et la mise en place d'une stratégie réussie est le leadership au sommet, en particulier aux niveaux politiques supérieurs, mais aussi aux niveaux bureaucratiques supérieurs du gouvernement et des forces armées. Les dirigeants stratégiques doivent avoir la capacité d'adapter leur stratégie ainsi que leurs perceptions et hypothèses politiques à la situation internationale qui est en constante évolution et à laquelle ils font face. Ils doivent comprendre l'histoire de leur nation; écouter, observer et juger astucieusement ceux qui travaillent pour eux ainsi que comprendre les environnements politiques et stratégiques, qui changent constamment. Ils doivent donc avoir la capacité de s'adapter, soit de faire preuve de flexibilité et de souplesse d'esprit face à des situations nationales et internationales en évolution continue. Ces deux caractéristiques sont vues comme essentielles pour les dirigeants stratégiques.

Les dirigeants stratégiques efficaces savent instinctivement qu'il y a des effets de second et de troisième ordre qui découlent de leurs actions et ils doivent avoir l'humilité et la volonté d'accepter leurs erreurs et d'apprendre d'elles. Les dirigeants efficaces renforcent rarement, sinon jamais, leurs échecs et ils comprennent qu'ils ne sont jamais les seuls à avoir un mot à dire dans le cadre d'événements internationaux.⁸ Il y a toujours un ou plusieurs autres partis dont les intérêts sont en jeu.

Les dirigeants stratégiques doivent aussi éviter de choisir les gains immédiats, superficiels et à court terme et privilégier les intérêts à long terme de l'État, mais la patience stratégique est une vertu que la plupart des dirigeants politiques et stratégiques n'ont pas. Au bout du compte, il est impératif pour les politiciens d'être réélus, donc la plupart n'ont pas réussi à perdre l'habitude de privilégier la promotion partisane et à court terme. La réalité du monde d'aujourd'hui est que les événements repoussent les stratégies, ce qui met à l'épreuve la capacité des dirigeants à s'adapter.

Les dirigeants stratégiques doivent travailler avec la réalité que les ressources, la volonté nationale et politique et les intérêts nationaux se retrouveront

inévitablement en déséquilibre. Les engagements au niveau stratégique nécessitent d'équilibrer les risques avec les méthodes, les fins et les moyens. Surtout, les dirigeants stratégiques efficaces doivent s'assurer d'un bon équilibre là où c'est le plus important.⁹

L'aptitude à réagir demande d'investir dans des capacités. La sélection des capacités à obtenir est fondée sur une vision de l'ordre mondial et des capacités financières de l'avenir. De nombreux pays du G8 se rendent compte qu'ils ne peuvent pas se permettre des capacités dans tous les aspects de la sécurité et qu'ils doivent choisir quelles capacités ils vont conserver. Vouloir réagir à une situation internationale et avoir les capacités pour le faire deviendront des problèmes. Chaque pays fait face à des manques en matière de capacités. Accepter les risques et les conséquences liées à ces manques restera le domaine et l'héritage de nos dirigeants stratégiques. Les erreurs dans les opérations et les tactiques peuvent être corrigées, mais les erreurs politiques et stratégiques restent pour la vie.¹⁰

Avenir

Les puissances plus petites comme le Canada ont moins de choix sur la scène internationale, mais elles ont les moyens d'exercer une influence et d'offrir un engagement significatif sur des questions précises. Il est extrêmement peu probable que le Canada, en tant que nation avec des intérêts internationaux, sera à l'abri des effets de l'instabilité et du désordre mondiaux. Le défi est de répondre ou non de façon appropriée aux menaces potentielles qui découlent de l'environnement mondial actuel ou futur dans les limites imposées par notre environnement géopolitique actuel. La mondialisation et l'intégration continue de la technologie et des économies mondiales feront en sorte qu'il n'y aura pas de solutions simples et faciles aux problèmes de la planète : il n'y aura que des choix. Malheureusement, au Canada, il manque un cadre pangouvernemental pour nous permettre de déterminer le choix le plus approprié.

Théoriquement, il faut affecter et intégrer tous les éléments du pouvoir national au sein d'un concept qui oriente l'engagement international du Canada et lui donne de la légitimité. Le débat sur comment les objectifs nationaux sont les mieux réalisés et quelles stratégies sont les mieux utilisées dans le monde chaotique des affaires internationales continue de faire rage. Pourtant, le Canada doit avoir un processus pour intégrer les capacités nationales afin de garantir que nos efforts ne sont pas gaspillés et que nous intervenons de la façon la plus appropriée. L'histoire de l'engagement international du Canada était et est toujours dirigée davantage par qui peut répondre plutôt que par quelle est la meilleure réponse pour le Canada.

Y-a-t-il une voie stratégique qui protégerait le Canada, ses intérêts et ses valeurs de façon plus efficace que de simplement réagir à la prochaine grande crise?¹¹ Le but de toute stratégie canadienne doit être la survie du Canada en tant que nation souveraine indépendante. Actuellement, le leadership national canadien fait face à un environnement stratégique incertain, confus et dynamique. Une stratégie pour l'engagement international du Canada doit provenir d'une déclaration relative aux intérêts nationaux, que l'on concilie ensuite avec la capacité et la volonté nationales. Un dialogue fondamental avec les Canadiens est nécessaire pour préciser nos intérêts nationaux, et des arguments convaincants doivent leur être présentés pour faciliter l'engagement international et le justifier chaque fois que des ressources canadiennes sont déployées.

Le Canada a besoin d'un cadre de sécurité nationale renouvelé qui cerne les capacités de l'ensemble du gouvernement et qui emploie ces capacités à l'appui des intérêts nationaux. Le cadre doit, comme celui des États-Unis, être soumis à une révision systématique pour garantir que ses principes fondamentaux demeurent valides. Le cadre stratégique doit être adapté à l'ensemble des réalités en matière de politique et de sécurité au Canada et être suffisamment souple pour évoluer à mesure que le processus fait passer les hypothèses de planification dans la réalité de la situation mondiale. L'importance d'une approche cohérente à la stratégie (qui est flexible, réaliste et surtout qui relie les moyens et les fins) est nécessaire dans le système canadien.

Dernières réflexions

Au cours des siècles, certains gouvernements et leurs dirigeants ont tentés d'établir un plan pour leur nation qui demandait davantage que de simplement réagir au cours des événements. Dans la plupart des cas, ils ont fait face à des changements importants et soudains dans l'environnement international souvent causés par l'éclatement de conflits, mais qui s'accompagnaient parfois de modifications économiques, stratégiques et politiques qui menaçaient la stabilité ou même l'existence de leurs politiques.¹² La stratégie est à la merci de tendances militaires, économiques et politiques incontrôlables et souvent imprévisibles. Pour mettre efficacement en œuvre une stratégie, il faut être alerte à ces changements inévitables et corriger le tir constamment. En fin de compte, c'est l'adaptabilité, ainsi que « beaucoup de chance, qui détermineront probablement la réussite stratégique d'une nation ».¹³

Remarques du directeur du CESN

La stratégie réside dans les sphères humaines de l'imagination et de la passion. La stratégie réside dans l'aptitude de l'être humain à explorer et à envisager un état futur. Et surtout, la stratégie est un processus intellectuel, une chose que l'on omet souvent dans les nombreuses définitions de la stratégie.

Une stratégie réussie est invariablement orientée par des personnes plutôt que par un système bureaucratique efficace qui privilégie davantage le processus et les problèmes.¹⁴ On s'est dit inquiet que le Canada, en tant que nation, a perdu la capacité de penser stratégiquement. Alors que l'on demande à de plus en plus de ministères du gouvernement du Canada de participer dans les « parties jouées à l'étranger », l'aptitude à planifier et à penser stratégiquement dans l'ensemble du gouvernement deviendra davantage importante.

Comme l'a déjà dit Henry Kissinger, la responsabilité des hommes d'État est de résoudre la complexité plutôt que de la contempler.¹⁵ Comprendre la nature souvent chaotique des événements mondiaux et lui donner un sens sont la responsabilité principale du niveau stratégique. On essaie de comprendre puis de décider où, quand et comment les ressources canadiennes doivent être affectées en fonction des informations disponibles et des conseils donnés au leadership de niveau stratégique.

La prise de décision efficace tient à la qualité de l'information à laquelle a accès le décideur. Le Canada a donc besoin d'un corps diplomatique expérimenté, bien informé et fort pour donner les conseils, et d'une capacité électronique et humaine de collecte du renseignement afin de donner de l'information et des conseils indépendants axés sur le Canada à nos dirigeants stratégiques. La cybernétique, le

renforcement de nos capacités de collecte du renseignement et le corps diplomatique étaient considérés comme des éléments essentiels d'un futur engagement international efficace du Canada.

Le nouveau Comité du Cabinet chargé de la sécurité nationale présidé par le Premier ministre montre clairement un intérêt renouvelé pour l'intégration de toutes les capacités du Canada aux fins de la sécurité. Le CFC et le CESN ont la capacité et le cadre éducatif pour être le centre de l'éducation pangouvernementale dans les domaines critiques de la pensée, de la planification et du leadership stratégiques ainsi que de la formulation et de la planification des politiques. Il existe une possibilité de mettre en place une institution nationale pour préparer les prochains dirigeants supérieurs de tous les ministères du gouvernement à exploiter les capacités nécessaires pour agir efficacement au niveau stratégique.

Conférenciers et experts

Dr. Uzi Arad
Dr. Rob Barrett
Dr. David Bercuson
Ms. Alex Bugailiskis
Dr. Paul Chapin
Dr. Adam Chapnick
Dr. Miloud Chennoufi
Dr. Mark Entwistle
Dr. John Ferris
The Honourable Bill Graham
Dr. Jack Granatstein
Dr. David Haglund

Dr. Rob Huebert
Rear Admiral Eric McVadon (Retired)
Dr. Pierre Pahlavi
The Honourable David Pratt
Dr. Harvey Rishikof
Dr. Harvey Sapolsky
Dr. Dennis Stairs
Dr. Craig Stone
Mr. Kees van Haperen
Dr. Randy Wakelam
Dr. Peter Wallis
Dr. David Wright

¹ Williamson Murray, « Thoughts on Grand Strategy », extrait de *The Shaping of Grand Strategy* (Cambridge : Cambridge University Press, 2011), p. 1-2.

²*Ibid.*, p. 11.

³*Ibid.*, p. 10.

⁴Williamson Murray, Richard Hart Sinnreich et James Lacey, éditeurs, *The Shaping of Grand Strategy: Policy, Diplomacy, and War* (Cambridge : Cambridge University Press, 2011), p. 180.

⁵Murray, « Thoughts on Grand Strategy », p. 5.

⁶Murray, Sinnreich et Lacey, *The Shaping of Grand Strategy: Policy, Diplomacy, and War*, p. 181.

⁷Murray, « Thoughts on Grand Strategy », p. 26.

⁸*Ibid.*, p. 25.

⁹*Ibid.*, p. 2.

¹⁰*Ibid.*, p. 4.

¹¹*Ibid.*, p. 4.

¹²*Ibid.*, p. 1.

¹³Richard Hart Sinnreich, « Patterns of Grand Strategy », extrait de *The Shaping of Grand Strategy* (Cambridge : Cambridge University Press, 2011), p. 256.

¹⁴Murray, « Thoughts on Grand Strategy », p. 9.

¹⁵Colin Gray, « Harry Truman and the Forming of American Grand Strategy in the Cold War», extrait de *The Shaping of Grand Strategy* (Cambridge : Cambridge University Press, 2011), p. 219.