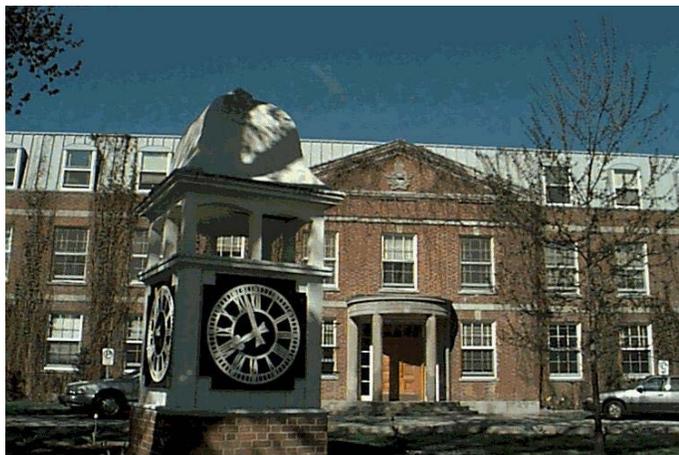


Canadian
Forces
College



Collège
des
Forces
Canadiennes



PROGRAMME DES CADRES DIRIGEANTS

SYLLABUS

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le ministre de la Défense nationale, 2015.

AVANT-PROPOS

1. Le Programme des cadres dirigeants (PCD) est un programme de séminaire en résidence de quatre jours et demi à l'intention des officiers généraux, des adjudants-chefs/premiers maîtres supérieurs et des cadres dirigeants civils qui, en raison de leur rang, poste et responsabilités officielles, exercent une influence croissante sur les Forces canadiennes (FC) en tant qu'institution. Les dirigeants au niveau institutionnel participent à des activités qui ont une incidence sur tous les membres des FC et représentent ces dernières auprès d'un grand nombre de partenaires externes clés. Le PCD est l'élément d'introduction à l'éducation professionnelle pour les leaders qui obtiennent des responsabilités accrues à l'égard des FC.
2. La Stratégie de défense *Le Canada d'abord* exige que les FC travaillent en collaboration avec les membres experts et réceptifs du personnel de la fonction publique du ministère de la Défense nationale. Cette équipe de la Défense intégrée sert d'élément de base d'une approche pangouvernementale visant à respecter les exigences en matière de sécurité, tant à l'échelle nationale qu'internationale, à des fins d'uniformité avec les résultats des affaires internationales du *Cadre pangouvernemental* du Canada de 2005. Les FC tirent profit du PCD afin d'améliorer les perspectives des officiers supérieurs militaires et des dirigeants de la fonction publique au moment d'élaborer les réponses stratégiques du gouvernement du Canada dans les intérêts en matière de sécurité nationale du Canada.
3. La publication *Leadership dans les Forces canadiennes : Diriger l'institution* fournit une orientation aux officiers et aux adjudants-chefs/premiers maîtres supérieurs qui contribuent à la stratégie des FC. Cette publication donne un aperçu de la façon dont les connaissances, les capacités et le professionnalisme nécessaires aux leaders institutionnels efficaces sont acquises. Le PCD fournit un cadre précieux recherche commune des trois thèmes se trouvant dans *Diriger l'institution*.
4. Efficacité institutionnelle – Dans un monde sans frontière, le fait de diriger au niveau institutionnel nécessite un ensemble amélioré de capacités, de connaissances et d'orientations. Le PCD vise à susciter l'intérêt des participants à l'égard des leaders actuels, afin d'avoir une meilleure idée de l'expertise et des capacités cognitives, sociales et adaptatives requises pour un leadership des cadres dirigeants efficace au niveau stratégique national.
5. Aspects pratiques de diriger l'institution – Faire preuve d'un leadership efficace au niveau stratégique national nécessite la participation de plusieurs acteurs dans l'ensemble du gouvernement et d'une multitude de partenaires internationaux. Le programme donne l'occasion d'explorer les cultures bureaucratiques et professionnelles ainsi que les attributs nécessaires pour fonctionner de manière efficace dans le réseau politique et militaire.
6. Établissement d'un leadership institutionnel – Les participants du PCD sont des professionnels d'expérience fortement motivés à partager leurs connaissances à des collègues, à améliorer leur compréhension de l'environnement stratégique et à perfectionner leurs compétences en leadership. Ces qualités contribuent aux réseaux officiels et non officiels des leaders qui influencent les politiques et les priorités du Canada. Le programme fournit aux participants une occasion unique de rencontrer la dernière cohorte de leaders institutionnels et d'apprendre les uns des autres ainsi que du programme.

7. Le syllabus indique les objectifs d'apprentissage qui doivent être atteints au cours du PCD et fournit des renseignements généraux au sujet d'activités précises qui appuient chaque objectif. Ce syllabus est publié annuellement sous l'autorité du commandant de l'Académie canadienne de la Défense (ACD). Veuillez adresser toute suggestion de modification au syllabus au directeur du programme d'études du CFC.

8. De plus amples renseignements concernant le CFC se trouvent sur le site Web du CFC à l'adresse <http://www.cfc.forces.gc.ca/>.

Le commandant de l'Académie canadienne de la Défense,

Major-général J.G.E. Tremblay

SYLLABUS DU PROGRAMME DES CADRES DIRIGEANTS

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE	ARTICLE	SUJET
Avant-propos		
1		CONTEXTE ET ORGANISATION DU PROGRAMME
	101	Historique du programme
	102	Cadre éducatif
	103	Milieu d'apprentissage actif
	104	Paramètres de la conception du programme
	105	Animateurs du programme
	106	Personnel du programme
2		OBJET DU PROGRAMME
	201	But du programme
	202	Objectifs du programme et résultats d'apprentissage
	203	Objectifs d'apprentissage
3		MÉTHODOLOGIE DU PROGRAMME
	301	Organisation du programme d'études
	302	Conférence (LE)
	303	Conférence-discussion (LD)
	304	Discussion entre experts (PD)
	305	Évaluation du programme

CHAPITRE 1 – CONTEXTE ET ORGANISATION DU PROGRAMME

101. HISTORIQUE DU PROGRAMME

1. En février 1999, dans le cadre des initiatives visant à préparer les officiers supérieurs des Forces canadiennes (FC) pour l'avenir, le Chef d'état-major de la Défense (CEMD) entreprend de créer un poste de conseiller spécial auprès du CEMD en matière de perfectionnement professionnel des officiers (PPO) et lui donne pour mandat de réaliser un examen stratégique des exigences futures du leadership militaire. Cette initiative avait pour titre *L'officier en 2020*; il s'agissait d'un sous-élément du document stratégique du ministère pour la planification de défense et le processus décisionnel intitulé *Façonner l'avenir de la défense canadienne : Une stratégie pour l'an 2020*.

2. Un des objectifs stratégiques du document *Une stratégie pour l'an 2020* était de former des chefs résolus et d'instaurer et d'entretenir un climat de leadership qui favorise l'initiative, l'esprit de décision et la confiance. De cela a découlé le symposium à l'intention des officiers généraux (SOG), tenu en novembre 1999 au Collège des Forces canadiennes (CFC). Le SOG s'est ensuite tenu annuellement, sauf en 2001, où il n'a pas eu lieu, et en 2002, où deux symposiums ont été offerts. À l'été 2004, l'ACD a renommé cette activité *Symposium des cadres dirigeants* (SCD) afin de mieux représenter la participation des cadres supérieurs du ministère de la Défense nationale (MDN) et des autres ministères. À l'été 2006, le symposium a encore été renommé pour donner le Programme des cadres dirigeants (PCD), correspondant ainsi aux nombreux programmes distincts offerts au CFC.

3. En 2003, un groupe choisi de premiers maîtres de 1^{re} classe (PM 1) et d'adjudants-chefs (adjuc) nouvellement nommés à des postes supérieurs a assisté pour la première fois au symposium, alors appelé SOG. Actuellement, afin d'assurer leur participation intégrale au PCD, un programme de soutien a été élaboré : le Programme des nominations supérieures (PNS). Les PM 1 et adjuc nouvellement nommés à des postes supérieurs doivent suivre le PNS, à distance ou en résidence, avant de participer au PCD.

102. CADRE ÉDUCATIF

1. Le cadre éducatif du PCD se fonde sur une approche andragogique, centrée sur l'apprentissage actif. Dans la mesure du possible, l'accent est mis sur l'apprentissage mutuel par la participation, plutôt que sur des méthodes d'apprentissage passives comme la lecture et les conférences. Les participants sont appelés à exercer leur pensée critique et analytique, en abordant des questions liées aux FC en général et au gouvernement canadien en particulier. Une grande partie de l'expérience d'apprentissage repose sur l'interaction avec des experts en la matière, les coparticipants et les animateurs, et une tribune privilégiée vient soutenir cette philosophie pédagogique.

2. Le PCD axe l'apprentissage surtout sur le domaine cognitif, c'est-à-dire la compréhension de l'information, l'organisation des idées, l'analyse des données, l'application des connaissances, le choix entre plusieurs possibilités et l'évaluation des idées ou des interventions. Pour atteindre les niveaux supérieurs d'apprentissage, il faut impérativement que la majorité des activités relèvent de l'apprentissage actif et expérientiel. Bien que certaines expériences d'apprentissage relativement passives, comme les conférences magistrales, doivent nécessairement avoir lieu pour transmettre les

connaissances, il y aura des périodes consacrées à la préparation et à la participation aux discussions de groupe et portant à la réflexion.

103. MILIEU D'APPRENTISSAGE ACTIF

1. Pour qu'il soit efficace, l'apprentissage collectif et mutuel doit se dérouler dans un contexte de questionnement positif. Chacun des participants au programme apporte au sein du groupe un bagage d'expérience et des points de vue particuliers, et les groupes qui fonctionnent le mieux sont ceux où les membres travaillent ensemble à partager leurs connaissances, leur expérience et leurs opinions. Bien que la capacité de s'exprimer de manière claire et concise soit une compétence importante, les membres d'un groupe exemplaire posséderont une capacité d'écoute tout aussi grande. Une bonne capacité d'écoute se dénote par un désir sincère de comprendre le point de vue présenté et la conviction que les idées des autres sont profitables et enrichissantes.

2. Dans un milieu d'apprentissage collectif constructif, la contribution de chacun de ses membres est appréciée et respectée. Tous les participants apportent à la discussion leur propre point de vue, et doivent permettre aux autres de faire de même et les y inciter. En fait, on apprend souvent davantage de ceux avec qui on est en désaccord que de ceux qui partagent le même point de vue. Toutes les opinions méritent d'être prises en compte si l'on tient à étudier une question à fond.

3. Il incombe à chaque participant d'écouter les idées exprimées et de les confronter à ses propres points de vue et connaissances. En confrontant ses idées avec celles des autres, on finit souvent par changer son propre cadre de référence. On intègre de nouvelles notions à son cadre personnel et on réorganise ses idées en fonction des nouveaux concepts reçus ou, à tout le moins, des nouveaux concepts reconnus. Cette ouverture d'esprit et cette capacité d'adaptation à l'égard des idées nouvelles, et parfois contradictoires, constituent des qualités essentielles chez les cadres supérieurs et dirigeants.

104. PARAMÈTRES DE LA CONCEPTION DU PROGRAMME

1. Le PCD a été conçu en tenant compte des paramètres suivants :

- a. Une attention soutenue aux concepts et aux tendances dans des domaines susceptibles d'exercer une influence sur le rôle des cadres dirigeants au moyen d'une interaction entre les experts et les participants.
- b. Des exposés d'experts en la matière qui verront à présenter la dynamique actuelle et les défis futurs de divers domaines d'intérêts fondamentaux et à répondre à des questions clés.
- c. De nombreuses occasions pour les participants de réfléchir aux questions clés et à ce qui a été vu pendant la journée, et voir en quoi leur façon de penser et d'agir pourrait s'en ressentir.
- d. Des occasions d'échanger librement et d'établir de nouvelles relations afin de promouvoir une communauté d'entraide tournée vers l'avenir, constituée de

cadres dirigeants, d'officiers généraux, de PM 1 et d'adjud, de civils du MDN au niveau EX-2 et de participants des autres ministères.

- e. L'adoption d'une approche sensée et réflexive, personnelle et de groupe, ainsi que la détermination et la considération des répercussions d'un éventail de questions clés et de jugements de valeur auxquels ils feront face dans leur prise de décision.

105. ANIMATEURS DU PROGRAMME

Le milieu d'apprentissage actif du PCD est guidé par la participation d'animateurs répondant aux normes les plus élevées possible et possédant une expérience importante en matière de leadership à Ottawa. Les animateurs ne sont pas des professeurs officiels, leur rôle est plutôt de conseiller et de créer un milieu positif et motivant de discussion et d'apprentissage, de surveiller les progrès et, pendant les périodes de réflexion, d'offrir une rétroaction et une orientation.

106. PERSONNEL DU PROGRAMME

1. La préparation, la prestation et l'administration du programme dépendent des membres suivants du personnel :
 - a. Le directeur du Centre des études sur la sécurité nationale (DCESN) relève du commandant du CFC en ce qui concerne la mise en œuvre efficace du PCD.
 - b. Le directeur du programme d'études relève du commandant du CFC en ce qui concerne la planification efficace du PCD, y compris la conception et l'élaboration du syllabus et des activités d'apprentissage.
 - c. Selon l'orientation et la recherche universitaire du commandant, les officiers d'élaboration du programme d'études, qui relèvent du directeur du programme d'études, élaborent les activités d'apprentissage et invitent des conférenciers.

CHAPITRE 2 – OBJET DU PROGRAMME

201. BUT DU PROGRAMME

Informers les officiers généraux nouvellement promus et les autres membres supérieurs de l'Équipe de la Défense des attentes actuelles en ce qui concerne le commandement stratégique et le leadership institutionnel.

202. OBJECTIFS DU PROGRAMME ET RÉSULTATS D'APPRENTISSAGE

1. L'établissement du cadre du PCD est l'objectif du programme, lequel définit les domaines d'études du programme et les résultats d'apprentissage prévus. Les objectifs du PCD sont :

- a. d'orienter les officiers généraux nouvellement promus en ce qui concerne les responsabilités liées au commandement stratégique et au leadership institutionnel, y compris la gérance de la profession;
- b. de fournir l'encadrement de dirigeants supérieurs afin de consolider les compétences en matière de leadership;
- c. de donner l'occasion de collaborer, de partager et de s'appuyer en tant qu'Équipe de la Défense.

2. Le PCD comporte trois résultats d'apprentissage qui orientent les activités d'apprentissage par rapport aux objectifs du programme. À la fin du PCD les participants :

- a. comprendront l'orientation stratégique actuelle des FC et du MDN;
- b. comprendront mieux leur rôle en tant que dirigeants institutionnels;
- c. comprendront mieux les rôles des autres dirigeants clés de l'Équipe de la Défense.

3. Le processus d'élaboration de ce cadre global comprend un examen annuel fondé sur les commentaires des membres du cours, du DCESN, des animateurs et du directeur du programme d'études. En outre, le cadre a été orienté par la norme de qualification (NORQUAL) approuvée pour les périodes de perfectionnement professionnel des officiers 1 à 5, émises en novembre 2010. Les activités du PCD ont été élaborées en tenant compte des objectifs de rendement en éducation de la NORQUAL prescrite pour la période de perfectionnement 5.

203. OBJECTIFS D'APPRENTISSAGE

La conception du PCD prend en considération les principes andragogiques en liaison avec les niveaux d'apprentissage nécessaires pour atteindre le but du programme. Le Collège classe les objectifs d'apprentissage de tous les programmes dans six niveaux d'apprentissage, suivant le modèle de la taxonomie des objectifs d'apprentissage de Bloom. Bien que quatre des cinq objectifs du PCD soient au niveau 2 (compréhension), l'objectif d'apprentissage le plus important se trouve au niveau 4 (analyse). Cet objectif d'apprentissage (E102b) est rencontré tout

au long du programme lorsque les participants doivent décortiquer la matière de façon à ce que le sujet soit mieux compris. Le tableau suivant présente les trois résultats d'apprentissage et les cinq objectifs d'apprentissage du PCD, ainsi que les niveaux d'apprentissage connexes :

Numéro du résultat d'apprentissage	Résultat d'apprentissage	Numéro de l'objectif d'apprentissage	Objectif d'apprentissage	Niveau d'apprentissage
E101	Comprendre l'orientation stratégique actuelle des FC et du MDN.	E101a	Examiner les politiques actuelles du gouvernement afin d'évaluer, de planifier et de commander des opérations des FC possibles dans toute la gamme des conflits.	2
E102	Comprendre mieux son rôle en tant que dirigeant institutionnel.	E102a	Examiner le rôle des dirigeants institutionnels en tant que responsable de la gestion de la profession des armes.	2
		E102b	Discuter de la façon de tirer parti des relations des FC avec des intervenants externes, y compris d'autres ministères et organismes, des ONG et des partenaires internationaux.	4
E103	Comprendre mieux les rôles des autres dirigeants clés de l'Équipe de la Défense.	E103a	Examiner les rôles respectifs et les interactions fonctionnelles de membres clés de l'Équipe de la Défense.	2
		E103b	Discuter des implications du leadership des membres de l'Équipe de la Défense dans le contexte de la SDCD.	2

CHAPITRE 3 – MÉTHODOLOGIE DU PROGRAMME

301. ORGANISATION DU PROGRAMME D'ÉTUDES

1. Le choix d'un format en résidence de quatre jours et demi au CFC se conforme aux objectifs du programme, à l'horaire et aux autres exigences imposées aux cadres dirigeants nouvellement promus ou nouvellement nommés à leur poste, et satisfait à la nécessité d'aborder un large éventail de questions de haut niveau en une période intense et relativement courte.

- a. La journée est normalement divisée en quatre périodes d'activité d'une heure et demie, entrecoupées d'une période d'une heure et demie pour le déjeuner, d'une pause de 30 minutes le matin et d'une autre pause de 15 minutes l'après-midi.
- b. Les participants au programme peuvent être réunis en groupes d'études de façon relativement équilibrée. Un officier général à la retraite est affecté à chacun des groupes à titre d'animateur.
- c. L'engagement réel des participants au programme, aux enjeux et aux questions soulevées demande qu'on les encourage à réfléchir et à envisager de manière critique les idées qui leur sont présentées, tant individuellement (autoréflexion) que collectivement (réflexion de groupe).
- d. Ce travail de réflexion doit être encouragé et facilité par la conception même du PCD, laquelle offre de nombreuses occasions aux participants de récapituler la journée et réfléchir ensemble sur les messages, les connaissances acquises et les répercussions sur leur rôle futur.
- e. Le début d'après-midi du dernier jour (environ entre 13 h 30 et 15 h) est réservé à une réflexion approfondie des sujets les plus intéressants, aux manières d'effectuer un suivi, aux conseils concernant des questions thématiques clés futures et à une évaluation du programme/rétroaction immédiate.

302. CONFÉRENCE (LE)

Les conférences sont destinées à traiter la matière qui ne se prête pas aussi bien à la discussion en groupe que la matière qui est traitée dans les discussions entre experts. En général, une conférence consiste en une présentation de 45 à 60 minutes, suivie d'une période de questions de 30 à 45 minutes.

303. CONFÉRENCE-DISCUSSION (LD)

1. Une conférence-discussion comporte les parties suivantes :
 - a. Présentation. La conférence-discussion commence par une présentation donnée par un ou plusieurs conférenciers invités et dure 55 minutes.
 - b. Discussion en groupe d'études. Après la présentation, les participants se réunissent dans leurs salles de groupe d'études pour discuter de la présentation et pour

débattre de la nature et de la pertinence de la matière présentée pendant un maximum de 90 minutes.

- c. Séance plénière. En général, cette activité se termine par une séance plénière de questions de 30 minutes en compagnie du conférencier.

304. DISCUSSION ENTRE EXPERTS (PD)

1. Une discussion entre experts comporte les parties suivantes :

- a. Présentation. La discussion entre experts débute par un exposé donné par un ou plusieurs conférenciers invités d'une durée de 60 minutes maximum. Chaque invité a normalement droit à 20 minutes pour sa présentation.
- b. Questions en plénière. Après une courte pause, les participants au programme se réunissent de nouveau à l'auditorium pour participer à une discussion plénière en compagnie des conférenciers invités pour le temps qui reste.

305. ÉVALUATION DU PROGRAMME

Durant le programme, on recueillera de l'information concernant l'efficacité du programme et son déroulement. Ces données serviront à adapter et perfectionner les prochaines versions du programme. Les données sont recueillies grâce aux rétroactions et aux observations informelles reçues des participants, des animateurs, des conférenciers et du personnel du CFC, et au moyen d'une appréciation écrite de l'ensemble du programme et de chaque activité du programme d'études.