

Études militaires professionnelles
pour les sous-officiers

PROGRAMME DE RÉFÉRENCE



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Armed Forces





Études militaires professionnelles
pour les sous-officiers

PROGRAMME DE RÉFÉRENCE



National Defence
Office of the Commander
Canadian Defence Academy
P.O. Box 17000 Station Forces
Kingston, ON K7K 7B4

1000-1 (SSO DEO)

10 October 2013

Generic Non-Commissioned Officer
Professional Military Education (PME)
Reference Curriculum (RC)

Dear Partners/NATO Members,

It pleases us to share with you the document entitled *Generic Non-Commissioned Officer Professional Military Education (PME) Reference Curriculum (RC)*, developed, on behalf of NATO and the Partnership for Peace Consortium (PfPC) of Defence Academies and Security Studies Institutes, by a multinational team co-led by the Canadian Defence Academy and the Swiss Armed Forces College. This document aims to provide NATO and partner countries with in-depth learning objectives and curriculum support for academic courses related to Non-Commissioned Officer (NCO) professional military education; an important contribution to defence education and enhancement of military interoperability between NATO and its partners.

The Generic Non-Commissioned Officer PME Reference Curriculum consists of four levels: i) Primary, ii) Intermediate, iii) Advanced and iv) Command Senior Enlisted Leader; and three themes: i) Profession of Arms, ii) Leadership and Ethics and iii) Non-Commissioned Officer Core Competencies. The four levels and three themes have been carefully chosen to encompass the broadest spectrum of NCOs and to provide the most pertinent level of education for a medium size armed force.



Swiss Confederation
Department of Defense, Civil Protection and
Sports
Swiss Armed Forces
Armed Forces College

1000-1 (OSEM PED)

Le 10 octobre 2013

Programme de référence (PR) – Études
militaires professionnelles (EMP) pour les
sous-officiers

Chers partenaires/membres de l'OTAN,

Il nous fait grand plaisir de partager avec vous le document intitulé *Programme de référence (PR) – Études militaires professionnelles (EMP) pour les sous-officiers* développé par une équipe multinationale d'experts co-dirigée par l'Académie canadienne de la Défense et de la Formation Supérieure des Cadres de l'Armée suisse au nom de l'OTAN et du Groupement d'institutions d'études de défense et de sécurité du Partenariat pour la paix (PPP). L'objectif de ce document est d'offrir à l'OTAN et aux pays partenaires un appui dans le développement d'objectifs d'apprentissage et de contenu pour les cours liés aux études militaires professionnelles des sous-officiers. Ainsi, ce document contribue de façon importante à l'éducation militaire et à l'amélioration de l'interopérabilité militaire entre l'OTAN et ses partenaires.

Le programme de référence EMP pour les sous-officiers se compose de quatre étapes : i) primaire, ii) intermédiaire, iii) avancé, et iv) Commandement sénior enrôlé; et de trois thèmes: i) profession des armes, ii) leadership et éthique et iii) compétences de bases pour les sous-officiers. Les quatre étapes et les trois thèmes ont été choisis avec soin pour englober la plus grande gamme possible de sous-officiers et fournir le niveau le plus pertinent d'éducation pour une force armée de taille moyenne.


Canada

This document is best understood as a resource to NATO and partner countries looking to reform and/or enhance the professional military education of their NCOs. It is presented in the hope that it will be noted by NATO in due time through the appropriate committees. The next envisioned step will be to work with national defence education establishments in their adoption and implementation of all or parts of this curriculum, for partners guided by their Individual Partnership Action Plan (IPAP).

Only through dialogue and exchange of ideas can this document enhance the defence education, professional development, and cultural interoperability of alliance and partner NCOs. We invite your delegation personnel to distribute widely in your respective countries.

If you have any questions regarding this curriculum, please have your delegation personnel contact Dr. David Emclifeonwu, Section Head Individual Training and Education (IT&E) Programs and Partnerships, Canadian Defence Academy at 011-613-541-5010 ext. 6058 or CSM Richard Blanc, +41 79 340 17 34

Best wishes,

Le commandant,
Major-Général



J.G.E. Tremblay
Major-General
Commander

Ce document sert de guide pour les partenaires cherchant à réformer et/ou améliorer l'éducation militaire professionnelle de leurs sous-officiers. Il est présenté dans l'espoir qu'il sera entériné par l'OTAN en temps opportun par le biais de comités appropriés. La prochaine étape consistera à collaborer avec les institutions partenaires d'éducation militaire lors de l'adoption et de la mise en œuvre de ce programme, en tout ou en partie, selon leur plan d'action individuel pour le partenariat (IPAP).

C'est uniquement à travers le dialogue et l'échange d'expériences que ce document contribuera positivement à l'interopérabilité des sous-officiers de l'alliance et des pays partenaires, et à leur éducation militaire. Nous vous invitons le personnel de votre délégation à le diffuser à grande échelle dans vos pays respectifs.

Pour de plus amples renseignements sur le programme, le personnel de votre délégation peut communiquer avec M. David Emclifeonwu, Ph. D., Chef de section, Programmes et Partenariats Instructions Individuelle et Education (II&E) de la Défense, Académie canadienne de la Défense, au 011-613-541-5010 poste 6058 ou CSM Richard Blanc +41 79 340 17 34.

Nous vous prions d'agréer nos salutations les plus distinguées.

Formation Supérieure des Cadres de l'Armée
Suisse



Major-General Daniel Roubaty
Commandant



À propos de ce document

Avant de décrire la structure de ce document et comment l'utiliser, il est utile de parler du corps des sous-officiers et de l'éducation militaire professionnelle.

I. OBJECTIF DE CE DOCUMENT

Ce document est le fruit des meilleurs efforts d'une équipe multinationale d'universitaires civils et militaires (voir pages 179-181 dans le programme pour la liste des universitaires) issus de 13 pays. L'objectif de ce document est modeste. Il ne prétend pas être complet ou avoir le dernier mot sur l'éducation militaire professionnelle des sous-officiers. Ce document cherche plutôt à servir de référence, de point de départ, pour les individus ou les organisations dans les pays partenaires et les États membres de l'OTAN souhaitant développer et/ou compléter leur programme d'éducation militaire professionnelle (EMP) des sous-officiers. Ce document vise en substance à lancer un dialogue dans les académies/écoles de défense au sujet du type d'éducation auquel ils aspirent et qu'ils souhaitent transmettre à leurs sous-officiers. Il ne faut pas l'adopter au pied de la lettre, mais plutôt l'adapter pour répondre aux aspirations et besoins nationaux particuliers. Utilisé comme document de référence, ce programme peut accroître l'interopérabilité intellectuelle et professionnelle dans et entre les pays partenaires et les États membres de l'OTAN.

II. PROFIL DU SOUS-OFFICIER

Qu'est-ce qu'un sous-officier ? La définition de « chef subalterne d'une petite unité » qui avait cours autrefois et qui s'applique encore dans certains pays ne permet plus de décrire correctement l'éventail des tâches, des responsabilités et des rôles des sous-officiers dans les forces armées modernes. Un objectif sous-jacent de ce programme de référence d'EMP des sous-officiers est de préciser, au moins partiellement, ce que signifie être un sous-officier professionnel dans la profession des armes moderne. Le programme ne fait que présenter une des combinaisons possibles d'éducation, de formation et d'expérience susceptibles d'illustrer le perfectionnement professionnel d'un sous-officier moderne.

Une façon intéressante de décrire la profession de sous-officier consiste à utiliser trois composantes : **Domaine**, **Ancienneté** et **Rôle**.

Domaine : Il s'agit de la partie la plus facile à décrire. Les domaines sont essentiellement au nombre de trois : armes de combat et appui au combat ; appui technique et spécialisé ; administration et finances. Si le contenu détaillé de ces domaines peut varier d'un pays à un autre, on peut cependant mettre dans une de ces trois catégories pratiquement n'importe quelle personne (sous-officier et officier) portant un uniforme militaire.

Ancienneté : Un sous-officier acquiert de l'ancienneté en accumulant de l'expérience et des connaissances. À mesure de sa progression du grade le plus bas (OR2) vers le plus élevé (OR9), avec en point d'orgue de sa carrière la fonction de CSEL (*Command Senior Enlisted Leader*), le sous-officier verra une augmentation évidente de ses responsabilités et une évolution moins évidente de ses priorités, qui passeront de la supervision directe d'individus à la contribution au leadership de l'institution militaire et au soutien de la profession en tant que telle. Alors que les sous-officiers les plus subalternes exercent leur direction avec des responsabilités limitées, les sous-officiers les plus gradés sont très respectés et exercent une influence qui dépasse celle de bon nombre d'officiers supérieurs.

Rôle : Les principaux rôles qui régissent le travail d'un sous-officier ne dépendent ni du domaine, ni de l'ancienneté. Ils consistent en premier lieu à préparer le personnel aux opérations militaires grâce à la formation, la discipline et la motivation ; en deuxième lieu, à garantir le bien-être physique et mental du personnel, et notamment son apparence, sa condition physique et son comportement ; en troisième lieu, à maintenir les normes de performances pour le personnel et le matériel ; en quatrième lieu, à planifier et à diriger les tâches de l'unité ; en cinquième lieu, à conseiller, à soutenir et à mettre en œuvre les politiques établies par le commandant et son état major.

Les devoirs et les responsabilités d'un sous-officier sont décrits dans un grand nombre de manuels et de documents d'orientation. Le rôle et la fonction du corps des sous-officiers diffèrent grandement entre les pays, voire entre les armes (forces terrestres/armée de terre, armée de l'air, marine) d'un même pays. Bien que les différences transnationales soient plus grandes chez les sous-officiers que chez les officiers, des initiatives et des efforts significatifs ont été déployés ces dix dernières années pour améliorer l'interopérabilité chez les sous-officiers. Le but modeste du présent programme de référence d'EMP des sous-officiers est d'éclairer quelque peu les structures, les tendances et les problématiques qui sous-tendent les politiques et les directives visant à définir l'identité moderne d'un sous-officier professionnel.

III. ÉDUCATION MILITAIRE PROFESSIONNELLE (EMP)

Selon Eric Hoffer, « la principale mission de l'éducation consiste à inculquer une volonté et une capacité d'apprentissage ; elle devrait produire non pas des personnes savantes mais des personnes sachant acquérir du savoir »¹. De manière générale, cette conception de l'éducation implique un apprentissage contingent et continu. L'apprentissage est contingent car il dépend d'une structure et d'un environnement institutionnels favorables, ainsi que de la disposition et du désir de l'individu. L'apprentissage est continu car même en étant diplômé d'un établissement d'enseignement, il s'agit d'une activité qui se poursuit à vie.

Bien qu'il soit souvent important de faire une distinction entre éducation et formation, le présent programme part du principe que ces activités s'incluent mutuellement. L'éducation et la formation sont, avec l'expérience, des éléments indispensables au développement complet de la catégorie des « élèves praticiens ».

Le fait de considérer la formation et l'éducation comme des activités qui s'incluent mutuellement est particulièrement important pour le perfectionnement professionnel (PP) des sous-officiers et se retrouve donc dans le présent programme. Dans l'ensemble, à mesure que les sous-officiers progressent du grade subalterne au grade supérieur (OR4 à OR9), la place accordée à l'éducation dans leur PP augmente, au détriment de celle accordée à la formation. Cette évolution est en partie due au fait que, pour tirer profit de l'expérience et de la formation que les sous-officiers supérieurs ont accumulées, l'institution des forces armées leur demande de prodiguer des conseils et de faire des recommandations à leurs pairs et aux hauts responsables sur des problématiques et des questions qui servent ses intérêts et ses objectifs stratégiques plus larges. La capacité à prodiguer des conseils et à faire des recommandations aux leaders militaires supérieurs requiert des sous-officiers qu'ils soient capables de comprendre les problématiques et de les formuler dans un langage connu de leurs interlocuteurs, sans toutefois perdre leur identité. Comme le montre le présent programme, nous nous sommes efforcés de saisir et de refléter l'équilibre entre la formation et l'éducation dans le perfectionnement professionnel des sous-officiers.

Le besoin d'éducation du personnel des forces armées découle de la particularité de leur travail, qui comprend entre autres la défense de la nation et la construction ou le maintien de la paix et de la sécurité à l'étranger. Pour

réussir dans ces missions, les membres des forces armées doivent faire preuve d'agilité intellectuelle pour déjouer leurs adversaires et être capables de travailler avec leurs alliés et, de plus en plus, avec du personnel civil. De plus, ce besoin d'éducation est inhérent au besoin décrit par Williamson Murray de : « préparer [le personnel des forces armées] aux missions sur l'ensemble du spectre des conflits, de la dissuasion au maintien de la paix, en passant par l'imposition de la paix »².

Par conséquent, l'éducation militaire professionnelle vise à préparer les militaires de métier à faire face à des ambiguïtés toujours croissantes ainsi qu'à un environnement sécuritaire et à un théâtre de combat modernes multidimensionnels. Un programme d'EMP doit être suffisamment général pour fournir de nouvelles perspectives théoriques et suffisamment approfondi pour stimuler la curiosité intellectuelle de tous [les personnels militaires : officiers comme sous-officiers]³. L'EMP est un passage obligé pour doter les forces armées d'une nation de la capacité de faire face et d'assumer cette énorme responsabilité de sécurité nationale.

IV. STRUCTURE DU PROGRAMME

Un programme d'études est un plan d'apprentissage spécifique, une série de cours décrivant collectivement l'enseignement, l'apprentissage et les supports d'évaluation disponibles pour un cursus donné⁴. La création d'un programme répond à la nécessité de fournir aux élèves une feuille de route de ce qu'ils peuvent espérer apprendre, ainsi qu'une idée précise de la manière dont leur apprentissage sera organisé et structuré. Typiquement, un programme comporte une structure imbriquée, ce qui veut dire qu'il existe un plan d'ensemble contenant plusieurs parties interconnectées.

Le présent programme de référence d'EMP des sous-officiers est organisé et structuré de la manière suivante : Tout d'abord, le programme se base sur quatre niveaux de perfectionnement professionnel (PP) des sous-officiers : *Primaire* ; *Intermédiaire* ; *Avancé* ; *CSEL (Command Senior Enlisted Leader)*. Tous les niveaux de PP, à l'exception du niveau CSEL, sont organisés autour de trois grands thèmes/programmes : *Profession des armes* ; *Leadership et éthique* ; *Compétences de base des sous-officiers* (voir le tableau 1.1). Le premier thème vise à sensibiliser le sous-officier au sujet de son identité professionnelle ; fondamentalement : ce qui distingue l'individu en tant que sous-officier et membre de

1. Judith Lloyd Yero, « The Meaning of Education », Internet. 27 août 2011.

2. Williamson Murray, « Testimony House Armed Services Committee: Subcommittee on Professional Military Education », non publié, 10 septembre 2009, p. 4.

3. Murray, p. 8.

4. Wikipédia, « Curriculum », Internet. 27 août 2011.

la profession des armes. Le deuxième thème (*Leadership et éthique*) examine les composantes clés du leadership militaire, en particulier la déontologie, qui sous-tendent la profession des armes et la conduite de la guerre. Le dernier thème (*Compétences de base des sous-officiers*) met l'accent sur les questions de développement personnel et de gestion d'unités du sous-officier dans son rôle de formateur et de gestionnaire au sein de son organisation.

Chaque thème/programme comporte plusieurs cours distincts. Chacun de ces cours constitue un bloc et comprend des sujets tels que *Place du sous-officier dans la profession des armes* et *Relation sous-officier/officier* dans le thème *Profession des armes* du niveau de perfectionnement Primaire. Les blocs donnent collectivement du sens et du contenu aux thèmes. Ils contiennent les objectifs et les résultats de l'apprentissage, qui sont à leur tour reliés aux objectifs de plus haut niveau du thème/programme. Les cours (blocs) étant enseignés sur une certaine période de temps, ils sont divisés en leçons (modules). Les modules constituent l'unité de base dans un programme d'études, et entretiennent, par rapport aux blocs, la même relation que les blocs par rapport à un thème/programme. Par exemple, dans le bloc *Place du sous-officier dans la profession des armes*, on trouve les leçons *Place du sous-officier dans la profession des armes : Le leader subalterne en tant que soldat professionnel* et *L'éthique militaire*. Un échantillon de la structure de ce programme est présenté ci-dessous.

Niveau : Primaire

Thème 1 : Profession des armes

Bloc 1.1 : Place du sous-officier dans la profession des armes

Module 1.1.1 : Place du sous-officier dans la profession des armes : Le leader subalterne en tant que soldat professionnel

Module 1.1.2 : L'éthique militaire

Bloc 1.2 : Relation sous-officier/officier

Module 1.2.1 : Relations entre les sous-officiers et les officiers

Module 1.2.2 : Concept de l'équipe de leadership : Petites unités

V. UTILISATION DU PROGRAMME D'ÉTUDES PRÉSENTÉ ICI

Ce programme repose sur certaines hypothèses implicites. Premièrement, on présume que l'apprentissage se déroulera dans un environnement favorable, et que l'interrogation fera partie intégrante du processus et de la pratique d'apprentissage. Deuxièmement, sa gouvernance sera résolument pluraliste, afin que les commentaires des élèves puissent servir à faire évoluer le programme à l'avenir. En outre, pour réussir, ce programme d'études doit pouvoir s'appuyer sur un système de personnel et de promotion efficace, ainsi que sur une stratégie globale de perfectionnement des sous-officiers. En l'absence d'un tel système et d'une telle stratégie, ce programme ne pourra pas atteindre ses objectifs.

Il est recommandé que ce programme soit mis en œuvre graduellement ou séquentiellement pour les quatre niveaux de perfectionnement des sous-officiers, et plus particulièrement pour tous les thèmes contenus dans chacun de ces niveaux. Les thèmes et leurs blocs associés ont été conçus pour une évolution du niveau tactique vers le niveau stratégique ; de même, le degré de complexité des cours dans chaque thème augmente au cours de quatre niveaux de perfectionnement des sous-officiers.

Pour faciliter la compréhension et la comparaison à travers toute la communauté euro-atlantique et avec les académies/écoles partenaires, nous recommandons d'utiliser le tableau ci-dessous afin de mieux cerner le public ciblé par ce programme.

Niveau d'enseignement	Fonction	Grade
Primaire	Capable d'effectuer des tâches au niveau du groupe / de la section	OR 4-5
Intermédiaire	Capable d'effectuer des tâches au niveau de la section / compagnie	OR 6-7
Avancé	Capable d'effectuer des tâches au niveau de la compagnie / du bataillon et au-delà	OR 8-9
CSEL	Leader sous-officier le plus expérimenté au sein de la structure des sous-officiers. Occupe la fonction de <i>Senior Enlisted Leader</i> d'une brigade et au-delà	OR-9 CSEL



Le directeur académique (Canada) et le directeur de projet (Suisse) expliquent leur vision à l'équipe, à Garmisch-Partenkirchen.



Le directeur académique canadien s'entretient avec le représentant du Consortium PPP lors de l'atelier à Garmisch-Partenkirchen.



La représentante du Centre pour le contrôle démocratique des forces armées (DCAF) explique comment la résolution 1325 du Conseil de sécurité de l'ONU sur les femmes, la paix et la sécurité s'intègre dans le programme d'études.

TABEAU 1.1 PROGRAMME DE RÉFÉRENCE EMP POUR LES SOUS-OFFICIERS

I. Primaire	II. Intermédiaire
T1. Profession des armes (p. 11)	T1. Profession des armes (p. 24)
B 1.1 Place du sous-officier dans la profession des armes	B 1.1 Place du sous-officier dans la profession des armes
M 1.1.1 Place du sous-officier dans la profession des armes : le leader subalterne en tant que soldat professionnel M 1.1.2 L'éthique militaire	M 1.1.1 Place du sous-officier dans la profession des armes : attributs de la profession des armes M 1.1.2 L'éthique militaire : éthique et efficacité
B 1.2 Relation sous-officier/officier	B 1.2 Relation sous-officier/officier
M 1.2.1 Relations entre les sous-officiers et les officiers M 1.2.2 Concept de l'équipe de leadership : petites unités M 1.2.3 Mentorat des officiers subalternes : Combinaison de la théorie et de la pratique	M 1.2.1 Relations entre les sous-officiers et les officiers : perspectives complémentaires M 1.2.2 Concept de l'équipe de leadership/de commandement : grandes unités M 1.2.3 Mentorat des officiers subalternes
B 1.3. Histoire et héritage militaires	B 1.3. Histoire et héritage militaires
M 1.3.1 Évolution de la guerre : Panorama historique M 1.3.2 Histoire militaire nationale : Évolution et traditions	M 1.3.1 Évolution de la guerre : Technologie et guerre M 1.3.2 Histoire militaire nationale
B 1.4 Caractéristiques modernes des opérations militaires	B 1.4 Caractéristiques modernes des opérations militaires
M 1.4.1 Aspects juridiques des opérations militaires M 1.4.2 Conscience culturelle M 1.4.3 Organisations gouvernementales (OG) / Organisations internationales (OI) / Organisations non-gouvernementales (ONG)	M 1.4.1 Aspects juridiques des opérations militaires M 1.4.2 Conscience culturelle M 1.4.3 Organisations gouvernementales (OG) / Organisations internationales (OI) / Organisations non-gouvernementales (ONG)
T2. Leadership et éthique (p. 55)	T2. Leadership et éthique (p. 74)
B 2.1 Leadership militaire	B 2.1 Leadership militaire
M 2.1.1 Styles de leadership M 2.1.2 Diriger des subordonnés M 2.1.3 Développement de groupe M 2.1.4 Ordre et discipline M 2.1.5 Gestion du stress M 2.1.6 Bien-être du personnel M 2.1.7 Motivation M 2.1.8 Autogestion M 2.1.9 Responsabilisation M 2.1.10 Diriger le changement	M 2.1.1 Styles de leadership M 2.1.2 Diriger des subordonnés M 2.1.3 Développement de groupe M 2.1.4 Ordre et discipline M 2.1.5 Gestion du stress M 2.1.6 Bien-être du personnel M 2.1.7 Motivation M 2.1.8 Autogestion M 2.1.9 Responsabilisation M 2.1.10 Diriger le changement
B 2.2 Éthique	B 2.2 Éthique
M 2.2.1 Éthique militaire M 2.2.2 Prise de décision éthique M 2.2.3 Droits de l'homme M 2.2.4 Gestion de la diversité	M 2.2.1 Éthique militaire M 2.2.2 Prise de décision éthique M 2.2.3 Droits de l'homme M 2.2.4 Gestion de la diversité
B 2.3 Commandement et contrôle (C2)	B 2.3 Commandement et contrôle (C2)
M 2.3.1 Fondamentaux du commandement et du contrôle M 2.3.2 Prise de décision stratégique (Ce sujet n'est pas enseigné à ce niveau) M 2.3.3 Présentation du processus de planification des opérations M 2.3.4 Présentation du processus de retour d'expérience : Analyses après action M 2.3.5 Gestion de l'information	M 2.3.1 Structures de commandement et de contrôle (commandement de mission) M 2.3.2 Prise de décision stratégique M 2.3.3 Processus de planification des opérations M 2.3.4 Processus de retour d'expérience M 2.3.5 Gestion de l'information
T3. Compétences de base des sous-officiers (p. 113)	T3. Compétences de base des sous-officiers (p. 130)
B.3.1 Instruction	B.3.1 Instruction
M 3.1.1 Techniques d'instruction M 3.1.2 Conception pédagogique M 3.1.3 Entraînement physique	M 3.1.1 Techniques d'instruction M 3.1.2 Conception pédagogique M 3.1.3 Entraînement physique
B 3.2 Communication	B 3.2 Communication
M 3.2.1 Techniques de communication M 3.2.2 Sensibilisation aux médias/Communication avec les médias M 3.2.3 Présentation de la communication stratégique	M 3.2.1 Techniques de communication M 3.2.2 Sensibilisation aux médias/Communication avec les médias M 3.2.3 Éléments de communication stratégique
B 3.3 Perfectionnement du personnel	B 3.3 Perfectionnement du personnel
M 3.3.1 Conseil M 3.3.2 Coaching M 3.3.3 Gestion des conflits	M 3.3.1 Conseil M 3.3.2 Coaching et mentorat M 3.3.3 Gestion des conflits
B 3.4 Gestion d'unités	B 3.4 Gestion d'unités
M 3.4.1 Gestion budgétaire M 3.4.2 Gestion du personnel M 3.4.3 Gestion logistique M 3.4.4 Gestion du risque opérationnel M 3.4.5 Gestion de la formation M 3.4.6 Gestion des tâches	M 3.4.1 Gestion budgétaire M 3.4.2 Gestion du personnel M 3.4.3 Gestion logistique M 3.4.4 Gestion du risque opérationnel M 3.4.5 Gestion de la formation M 3.4.6 Gestion de tâches et de projet

III. Avancé	IV. Niveau CSEL (Command Senior Enlisted Leader)
T1. Profession des armes (p. 38)	(p. 165)
B 1.1 Place du sous-officier dans la profession des armes	B 1. Interface civilo-militaire
M 1.1.1 Place du sous-officier dans la profession des armes : la profession des armes et la société M 1.1.2 Éthique militaire : influence de la société	M 1.1 Interaction civilo-militaire M 1.2 Stratégies de sécurité et de défense
B 1.2 Relation sous-officier/officier	B 2. Processus clés aux niveaux opérationnel et stratégique
M 1.2.1 Relations entre les sous-officiers et les officiers : cadres supérieurs M 1.2.2 Concept de l'équipe de commandement M 1.2.3 Mentorat des officiers subalternes (Ce sujet n'est pas enseigné à ce niveau)	M 2.1 Documents/processus aux niveaux opérationnel et stratégique
B 1.3. Histoire et héritage militaires	B 3. Diriger le corps des sous-officiers
M 1.3.1 Évolution de la guerre : développements récents M 1.3.2 Histoire militaire nationale M 1.3.3 Présentation du protocole et des règles de courtoisie militaires	M 3.1 Élargir les rôles et les responsabilités des CSEL M 3.2 Statut du corps des sous-officiers M 3.3 Perfectionnement professionnel des sous-officiers
B 1.4 Caractéristiques modernes des opérations militaires	B 4. Protocole
M 1.4.1 Aspects juridiques des opérations militaires M 1.4.2 Conscience culturelle M 1.4.3 Acteurs dans l'espace opérationnel : les approches globale et inter-ministérielle	M 4.1 Engagements protocolaires
T2. Leadership et éthique (p. 94)	
B 2.1 Leadership	
M 2.1.1 Styles de leadership M 2.1.2 Diriger des subordonnés M 2.1.3 Développement de groupe M 2.1.4 Ordre et discipline M 2.1.5 Gestion du stress M 2.1.6 Bien-être du personnel M 2.1.7 Motivation M 2.1.8 Autogestion M 2.1.9 Responsabilisation M 2.1.10 Gestion du changement	
B 2.2 Éthique	
M 2.2.1 Éthique militaire M 2.2.2 Prise de décision éthique M 2.2.3 Droits de l'homme M 2.2.4 Gestion de la diversité (Ce sujet n'est pas enseigné à ce niveau)	
B 2.3 Commandement et contrôle (C2)	
M 2.3.1 Vision et intention du commandant M 2.3.2 Stratégie M 2.3.3 Processus de prise de décision militaire M 2.3.4 Processus de retour d'expérience M 2.3.5 Gestion des connaissances	
T3. Compétences de base des sous-officiers (p. 148)	
B 3.1 Administration de l'instruction	
B 3.2 Communication	
M 3.2.1 Techniques de communication M 3.2.2 Sensibilisation aux médias/Communication avec les médias M 3.2.3 Communication stratégique	
B 3.3 Perfectionnement du personnel	
M 3.3.1 Programmes de conseil M 3.3.2 Mentorat M 3.3.3 Gestion des conflits	
B 3.4 Gestion d'unités	
M 3.4.1 Gestion budgétaire M 3.4.2 Gestion du personnel M 3.4.3 Gestion logistique M 3.4.4 Gestion du risque opérationnel M 3.4.5 Gestion de la formation M 3.4.6 Gestion de projet	



THÈME 1 : Profession des armes (niveau Primaire)

Objectif

Le thème Profession des armes vise à permettre à l'élève de devenir un leader sous-officier efficace dans la profession des armes, avec une bonne compréhension des rôles complémentaires joués respectivement par les corps des sous-officiers et des officiers. Ce thème explore tout d'abord l'organisation et l'éthique militaires, puis étudie la relation sous-officier/officier. Le thème passe en revue l'évolution de la guerre en tant qu'activité de base de la profession des armes et pose des bases ancrées dans l'histoire et l'héritage militaires du pays. Le thème se termine avec un aperçu de la complexité des opérations militaires modernes.

Description

Le thème Profession des armes constitue l'un des trois principaux piliers de développement interconnectés du programme de référence des études militaires professionnelles (PR EMP) des sous-officiers. La profession des armes est la base essentielle de la formation militaire séquentielle et progressive des sous-officiers et du perfectionnement de leur leadership. Ce thème comprend quatre blocs : Place du sous-officier dans la profession des armes ; Relation sous-officier/officier ; Histoire et héritage militaires ; et Opérations militaires modernes. Chaque bloc est proposé aux trois niveaux : Primaire, Intermédiaire et Avancé. À mesure que les élèves progressent dans ces niveaux, on attend d'eux qu'ils passent d'une compréhension de base de concepts fondamentaux (comment sont les choses) à une compréhension plus approfondie aux niveaux avancés de principes d'organisation plus larges (pourquoi les choses sont comme elles sont). Ils sont censés évoluer de la simple adhésion à des normes professionnelles à l'enseignement et à la mise en application de ces normes et, aux plus hauts grades, à la participation à l'élaboration de telles normes professionnelles.

Le niveau Primaire (OR 4/5) représente la première période de perfectionnement professionnel pour les leaders militaires. À ce niveau, les quatre blocs sont conçus pour présenter des concepts de base et stimuler des discussions afin que les élèves comprennent les tâches d'un leader subalterne exerçant son métier dans la profession des armes.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Pour soutenir l'objectif général, les sous-officiers du niveau Primaire devront :
 - incarner l'identité d'un membre de la profession des armes, en montrant les valeurs, les attributs et le comportement éthique attendus d'un sous-officier subalterne ;
 - montrer la maîtrise des compétences militaires requises d'un sous-officier subalterne ;
 - montrer, dans l'exécution des tâches et la supervision de la formation militaire, une bonne compréhension de la manière dont les normes professionnelles militaires sont définies, utilisées et mises en application ;
 - montrer leur capacité à résoudre les problèmes militaires couramment rencontrés par un groupe/une section ; et
 - montrer le courage, le caractère, la résistance physique et mentale et les valeurs requises pour réussir en tant que sous-officier du niveau Primaire.
- 2) Chaque sous-officier du niveau Primaire sera capable :
 - d'expliquer le rôle du corps des sous-officiers dans la profession des armes ;
 - d'expliquer la nature de la relation sous-officier/officier ;
 - de décrire l'histoire militaire nationale, l'évolution des opérations militaires depuis les temps les plus reculés et l'évolution des traditions, des coutumes et des règles de courtoisie militaires nationales ; et
 - de préciser les caractéristiques des opérations militaires modernes.

Bloc 1.1 Place du sous-officier dans la profession des armes

Description

Ce bloc vise à perfectionner un leader sous-officier actif, travaillant au sein du corps des sous officiers et en partenariat avec le corps des officiers, qui soit capable d'incarner, de soutenir et de promouvoir l'éthique professionnelle de la profession des armes. À mesure que les sous-officiers avancent dans les niveaux, on attend d'eux qu'ils développent et montrent une capacité intellectuelle à appréhender les différents domaines militaires, physiques, éthiques et sociaux qui composent la profession des armes. Au niveau Primaire, les sous-officiers découvriront le concept d'une profession, avec l'éthique militaire comme socle pour la profession des armes.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Décrire comment les normes professionnelles sont établies et maintenues.
- 2) Identifier les normes professionnelles de la profession des armes.
- 3) Décrire les éléments de sa propre éthique militaire nationale.

Références / Lectures

Servir avec honneur : La profession des armes au Canada. Kingston, ON : Institut de leadership des forces canadiennes, 2009. <http://www.cda.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/documents/Duty-with-Honour-The-Profession-of-Arms-in-Canada-2009-e.pdf>

Livre blanc de l'armée de terre américaine : *The Profession of Arms*. <http://cape.army.mil/repository/ProArms/ProfessionWhite%20Paper%208%20Dec%2010.pdf>

Values and Standards of the British Army, janvier 2008. http://www.army.mod.uk/documents/general/v_s_of_the_british_army.pdf

Module 1.1.1 Place du sous-officier dans la profession des armes : Le leader subalterne en tant que soldat professionnel.

Description

La profession des armes établit, enseigne et met en application des normes professionnelles qui sont internalisées par les membres de la profession et qui sont distinctes des normes militaires vérifiables par l'inspection. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Primaire découvriront le concept d'une profession et des normes professionnelles. Le module insiste sur l'importance, pour les sous officiers, d'avoir une approche professionnelle lorsqu'ils préparent les soldats pour l'action en conditions de stress et lorsqu'ils exercent leur responsabilité essentielle de se préoccuper du bien-être des soldats. Enfin, ce module explore l'importance du professionnalisme pour le « caporal stratégique », une perspective qui admet que les actions tactiques de petites unités peuvent avoir un effet stratégique durant les opérations militaires modernes.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Identifier les principales activités des sous-officiers qui sont régies par des normes professionnelles.
- 2) Décrire comment les normes professionnelles sont établies et mises en application.
- 3) Décrire l'attitude et le comportement appropriés d'un sous-officier subalterne dans la profession des armes.
- 4) Expliquer l'importance du professionnalisme pour le « caporal stratégique ».

Questions à examiner

- a) En quoi les normes professionnelles diffèrent-elles des normes non professionnelles ?
- b) Quelle est la différence entre la profession des armes et les autres professions ?
- c) Comment les normes professionnelles régissent-elles le comportement personnel ?
- d) En quoi les normes professionnelles sont-elles immuables et en quoi sont-elles variables ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

Les objectifs et les résultats de l'apprentissage seront atteints par les moyens suivants : cours magistraux dispensés par des sous-officiers supérieurs invités et d'autres

orateurs sur des sujets choisis ; étude individuelle et recherche de références ; discussions en petits groupes basées, dans la mesure du possible, sur l'expérience professionnelle.

Références / Lectures

Values and Standards of the British Army, janvier 2008.
http://www.army.mod.uk/documents/general/v_s_of_the_british_army.pdf

Servir avec honneur : La profession des armes au Canada. Kingston, ON : Institut de leadership des forces canadiennes, 2009. <http://www.cda.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/documents/Duty-with-Honour-The-Profession-of-Arms-in-Canada-2009-e.pdf>

Scott, T.M. *Enhancing the Future Strategic Corporal.* Quantico, VA : Université du corps des Marines, 2006.
<http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a507697.pdf>

Module 1.1.2 Éthique militaire

Description

L'éthique militaire précise comment les sous-officiers professionnels doivent considérer leurs responsabilités, appliquer leur expertise et exprimer leur identité militaire spécifique. Elle identifie et explique les convictions fondamentales inhérentes aux forces armées et définit la subordination de ces dernières au contrôle civil et à l'état de droit. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Primaire découvriront le concept de l'éthique et les valeurs, les convictions et les attentes illustrant les valeurs militaires essentielles, présentées en tant que reflet de la société d'où provient une force militaire. Le module explore comment l'éthique militaire proclame des convictions et des attentes, de la part de la fonction militaire, concernant l'utilisation et la gestion de la force létale, attentes qui différencient les membres de la profession des armes des mercenaires ou des membres d'une bande armée.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Définir « l'éthique ».
- 2) Décrire les éléments de l'éthique militaire nationale.
- 3) Décrire la relation entre les valeurs militaires et les valeurs de la société nationale.
- 4) Expliquer ce qui distingue les soldats professionnels des mercenaires.

Questions à examiner

- a) En quoi les convictions et les attentes des forces armées diffèrent-elles de celles de la société civile ?
- b) Quelle est la part d'éthique militaire qui est intégrée dans les traditions non écrites et le bon sens commun ?
- c) En quoi « l'éthique » diffère-t-elle de la « déontologie » ?
- d) Comment l'éthique militaire est-elle transmise d'une génération à l'autre ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

Les objectifs et les résultats de l'apprentissage seront atteints par les moyens suivants : cours magistraux dispensés par des sous-officiers supérieurs invités et d'autres orateurs sur des sujets choisis ; étude individuelle et recherche de références ; discussions en petits groupes basées, dans la mesure du possible, sur l'expérience en classe.

Références / Lectures

Servir avec honneur : La profession des armes au Canada.
Kingston, ON : Institut de leadership des forces
canadiennes, 2009. <http://www.cda.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/documents/Duty-with-Honour-The-Profession-of-Arms-in-Canada-2009-e.pdf>

Livre blanc de l'armée de terre américaine : *The Profession of Arms*. <http://cape.army.mil/repository/ProArms/ProfessionWhite%20Paper%208%20Dec%2010.pdf>

Values and Standards of the British Army, janvier 2008.
http://www.army.mod.uk/documents/general/v_s_of_the_british_army.pdf



L'équipe de rédaction Profession des armes lors de l'atelier à Lucerne.

Bloc 1.2 Relation sous-officier/officier

Description

Ce bloc explore l'évolution de la relation sous-officier/officier à mesure que les sous-officiers et les officiers acquièrent de l'expérience et progressent dans leur carrière. L'objectif à long terme est de développer la capacité du sous-officier à établir une relation de travail professionnelle avec son commandant et les autres officiers de l'état-major. Cette relation particulière évoluera et se renforcera à mesure que le sous-officier deviendra capable de prodiguer des conseils fiables et pertinents pour aider les officiers à prendre des décisions. Bien que l'interaction directe entre les officiers et les sous-officiers du niveau Primaire soit limitée, c'est à ce niveau que le sous-officier commence à comprendre la dynamique des relations entre grades et à gagner la confiance des officiers et des autres sous-officiers de l'unité.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Identifier les responsabilités de base des sous-officiers.
- 2) Expliquer le rôle de leadership des sous-officiers dans l'unité militaire.
- 3) Décrire les stratégies et les techniques permettant de conseiller les officiers subalternes.

Références / Lectures

Abrams, Creighton et al. *The Officer/NCO Relationship*. Washington, DC : Information Management Support Center, 1997. <http://www.combatleadership.com/documents/00007.pdf>.

Fisher, Ernest F. Jr., *Guardians of the Republic: A History of the Non-Commissioned Officer Corps of the US Army*. New York, NY : Ballantine Books, 1994.

Équipes de commandement de l'OTAN. <http://ftp.rta.nato.int/public//PubFullText/RTO/TR/RTO-TR-HFM-087///TR-HFM-087-03.pdf>

NCM Corps 2020. *The Canadian Forces Non-Commissioned Member in the 21st Century*. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2002. <http://www.cda-acd.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/documents/ncm-corps-2020-eng.pdf>

Module 1.2.1 Relations entre les sous-officiers et les officiers⁵

Description

Dans une force armée moderne, les officiers et les sous-officiers ont des rôles distincts, mais complémentaires. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Primaire découvriront la distinction entre les rôles, les responsabilités et les tâches respectifs des sous-officiers et des officiers. En particulier, le sous-officier subalterne se familiarisera avec les obligations légales qui s'appliquent aux sous-officiers et découvrira en quoi elles diffèrent de celles des officiers.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Identifier les responsabilités de base d'un sous-officier.
- 2) Décrire les responsabilités distinctes des officiers et des sous-officiers.
- 3) Décrire les obligations légales distinctes des officiers et des sous-officiers.
- 4) Expliquer comment les tâches respectives des sous-officiers et des officiers sont réparties au sein d'un groupe/d'une section.

Questions à examiner

- a) Existe-t-il des mesures que les officiers peuvent prendre et que la loi interdit aux sous-officiers de prendre, et inversement ?
- b) Quelles sont les perspectives distinctes des officiers et des sous-officiers ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

Les objectifs et les résultats de l'apprentissage seront atteints par les moyens suivants : cours magistraux dispensés par des sous-officiers supérieurs invités et d'autres orateurs sur des sujets choisis ; étude individuelle ; études de cas simples ; discussions en petits groupes basées, dans la mesure du possible, sur l'expérience en classe.

Références / Lectures

Les experts reconnus des questions traitées choisiront des références nationales pertinentes relatives aux obligations légales des officiers et des sous-officiers.

5. Dans les pays où la tradition des sous-officiers est bien ancrée et où ces concepts ont été présentés pendant la formation de base et la première période de service, ce module n'est pas requis.

Module 1.2.2 Concept de l'équipe de leadership : Petites unités

Description

Des équipes de leadership soudées sont une composante essentielle du succès des unités militaires. Un commandant et le sous-officier supérieur d'une unité doivent partager la même compréhension de leurs responsabilités et de leur autorité pour utiliser pleinement les potentialités de cette relation particulière. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Primaire découvriront : i) comment le concept des équipes de leadership officier/sous-officiers est appliqué au niveau du groupe/de la section ; ii) comment le sous-officier peut servir de « banc d'essai » en réagissant de manière honnête avant que l'officier ne prenne une décision ; iii) comment le sous-officier soutient cette décision en tant que membre d'une équipe soudée.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Identifier les membres de l'équipe de leadership.
- 2) Décrire le concept de l'équipe de leadership au niveau du groupe/de la section.
- 3) Examiner la différence entre commandement et leadership.
- 4) Expliquer le rôle du sous-officier dans l'équipe de leadership.

Questions à examiner

- a) En quoi la perspective du sous-officier complète-t-elle celle de l'officier ?
- b) Quelle est la différence entre « autorité » et « responsabilité » ?
- c) Quel rôle la confiance joue-t-elle dans la relation sous-officier/officier ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

Les objectifs et les résultats de l'apprentissage seront atteints par les moyens suivants : cours magistraux dispensés par des sous-officiers supérieurs invités et d'autres orateurs sur des sujets choisis ; étude individuelle ; exercices en salle de cours ou en ligne pouvant impliquer des jeux de rôle ; études de cas simples ; discussions en petits groupes basées, dans la mesure du possible, sur l'expérience en classe.

Références / Lectures

Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2007. http://publications.gc.ca/collections/collection_2013/dn-nd/D2-313-1-2005-fra.pdf

Équipes de commandement de l'OTAN. <http://ftp.rta.nato.int/public//PubFullText/RTO/TR/RTO-TR-HFM-087///TR-HFM-087-03.pdf>



Première réunion fonctionnelle du centre d'échanges sur l'éducation de défense au siège de l'OTAN (Bruxelles).

Module 1.2.3 Mentorat des officiers subalternes : Combinaison de la théorie et de la pratique⁶

Description

Les jeunes officiers exercent généralement leur première fonction de commandement avec une responsabilité pleine et entière mais avec une expérience limitée ou inexistante. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Primaire découvriront la relation importante entre un officier subalterne récemment affecté et les sous-officiers supérieurs dans l'unité. Si un officier avisé apprendra des connaissances, de l'expérience et de l'expertise des sous-officiers, il est essentiel que, dans le même temps, les sous-officiers supérieurs soutiennent le perfectionnement continu des officiers subalternes et créent un climat favorisant la transmission des connaissances des autres sous-officiers aux officiers subalternes. Le sous-officier et l'officier sont tous deux responsables de l'établissement d'une relation de confiance et de respect mutuel, qui ne doit pas se faire au détriment de leurs propres tâches et responsabilités. Cette première relation sous-officier/officier est importante car elle conditionnera la perception que l'officier aura du corps des sous-officiers et l'utilisation qu'il fera de ses forces à mesure que son grade et son influence progresseront.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Décrire les stratégies et les techniques permettant de conseiller les officiers subalternes sans atténuer la responsabilité de l'officier dans la prise de décision.
- 2) Examiner comment l'officier et le sous-officier peuvent maintenir une relation commandant/subordonné professionnelle.
- 3) Expliquer comment le sous-officier supérieur peut soutenir un climat de commandement qui permette des relations sous-officiers/officier positives.
- 4) Examiner en quoi le sous-officier peut agir comme un canal permettant de faire part au commandant des préoccupations des soldats.

Questions à examiner

- a) En quoi la relation sous-officier/officier lors de la première fonction de commandement d'un officier subalterne peut-elle conditionner les relations futures avec le corps des sous-officiers ?

- b) Dans quelle mesure est-il approprié qu'un officier subalterne et un sous-officier supérieur se fréquentent en dehors du service ?
- c) De toutes les situations où le mentor est le subordonné du mentoré, cette relation officier subalterne/sous-officier supérieur est-elle le cas le plus fréquent ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

Les objectifs et les résultats de l'apprentissage seront atteints par les moyens suivants : cours magistraux dispensés par des sous-officiers supérieurs invités et d'autres orateurs sur des sujets choisis ; étude individuelle ; exercices en salle de cours ou en ligne pouvant impliquer des jeux de rôle ; discussions en petits groupes basées, dans la mesure du possible, sur l'expérience en classe.

Références / Lectures

Abrams, Creighton et al. *The Officer/NCO Relationship*. Washington, DC : Information Management Support Center, 1997. <http://www.combatleadership.com/documents/00007.pdf>

"The Young Officer and the NCO – The Regimental Rogue", une série de citations sur la relation sous-officier/officier. http://regimentalrogue.com/srsub/officer_and_nco.htm

6. Certains pays préféreront enseigner le sujet « Mentorat des officiers subalternes » aux niveaux Intermédiaire et Avancé plutôt qu'aux niveaux Primaire et Intermédiaire.

Bloc 1.3 Histoire et héritage militaires

Description

Ce bloc vise à donner aux élèves une compréhension historique de l'évolution de la guerre, depuis les temps les plus reculés jusqu'au développement des forces armées modernes. Les sous-officiers exploreront différents aspects de la guerre; d'un point de vue tant national que mondial, à partir de l'étude historique des batailles et des guerres qui se sont déroulées sur leur propre sol. Une telle étude permettra aux sous-officiers de comprendre le développement et l'évolution de leurs propres formes armées, et notamment la création du corps des sous-officiers et son intégration au sein de l'organisation militaire.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Identifier quelques-unes des caractéristiques constantes de l'évolution de la guerre.
- 2) Décrire l'influence des changements technologiques sur la conduite de la guerre.
- 3) Décrire l'histoire et l'évolution des forces armées nationales.
- 4) Expliquer les traditions et les coutumes militaires nationales.

Références / Lectures

Dyer, Gwyn. *War* (édition révisée). Toronto, ON : Random House, 2004.

Hackett, Sir General John. *The Profession of Arms*. New York, NY : Macmillan, 1983.

Keegan, John. *The Face of Battle*. New York, NY : Penguin Books, 1983.

Van Creveld, Martin. *The Art of War (Smithsonian History of Warfare): War and Military Thought*. Washington DC : Smithsonian Books, 2005.

Module 1.3.1 Évolution de la guerre : Panorama historique

Description

Les conflits et la guerre font partie des grandes constantes de l'activité humaine. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Primaire découvriront un large panorama de la manière dont la guerre a été conduite par les différentes cultures à travers les âges. Le module illustrera le spectre des conflits au moyen d'exemples tirés de l'histoire de la guerre. Enfin, le module examinera les facteurs externes (tels que la politique, l'économie et les progrès technologiques) qui ont influencé la guerre au cours des quatre derniers millénaires.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Identifier et décrire quelques-uns des facteurs importants qui influencent l'évolution actuelle de la guerre.
- 2) Identifier quelques-unes des caractéristiques constantes de l'évolution de la guerre.
- 3) Décrire l'influence des progrès technologiques sur la guerre.
- 4) Expliquer les différences entre les conflits inter-États et intra-États.

Questions à examiner

- a) Quelles sont certaines des caractéristiques constantes de la guerre ?
- b) Quelle est l'importance relative du leadership, de l'arsenal, de la logistique et du soutien politique en matière de guerre ?
- c) Comment le système social, culturel, économique et politique d'un pays façonne-t-il la guerre ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

Les objectifs et les résultats de l'apprentissage seront atteints par les moyens suivants : cours magistraux dispensés par des sous-officiers supérieurs invités et d'autres orateurs sur des sujets choisis ; étude individuelle ; lectures obligatoires ; discussions en petits groupes basées, dans la mesure du possible, sur l'expérience en classe.

Références / Lectures

Dyer, Gwyn. *War* (édition révisée). Toronto, ON : Random House, 2004.

Keegan, John. *The Face of Battle*. New York, NY : Penguin Books, 1983.

Van Creveld, Martin. *The Art of War (Smithsonian History of Warfare): War and Military Thought*. Washington DC : Smithsonian Books, 2005.

Module 1.3.2 Histoire militaire nationale : Évolution et traditions

Description

L'histoire militaire d'une nation est une source naturelle de fierté et d'inspiration pour ses forces armées. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Primaire découvriront leur propre histoire militaire. Le module examinera l'évolution des forces armées nationales en mettant un accent adéquat sur le rôle et la contribution des sous-officiers et du corps des sous-officiers. Le module passera également en revue des batailles et des guerres importantes combattues dans le pays et à l'étranger. Ce module permettra aux élèves de comprendre l'évolution des traditions et des coutumes militaires nationales.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Identifier les batailles clés de l'histoire militaire nationale.
- 2) Décrire l'historique des officiers et des sous-officiers dans l'histoire militaire nationale.
- 3) Identifier quelques-uns des héros militaires nationaux.
- 4) Expliquer les traditions et les coutumes militaires nationales.

Questions à examiner

- a) Quelles sont les grandes batailles/guerres qui ont été combattues dans le pays ?
- b) À quelles grandes batailles/guerres internationales les forces militaires nationales ont-elles pris part ?
- c) Quelles sont les coutumes et traditions qui ont été produites à travers l'histoire ?
- d) Pourquoi et comment le corps des sous-officiers a-t-il vu le jour ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

Les objectifs et les résultats de l'apprentissage seront atteints par les moyens suivants : cours magistraux dispensés par des sous-officiers supérieurs invités et d'autres orateurs sur des sujets choisis ; étude individuelle ; lectures obligatoires ; discussions en petits groupes basées, dans la mesure du possible, sur l'expérience en classe.

Références / Lectures

Les experts reconnus des questions traitées choisiront des lectures et des références nationales appropriées.

Bloc 1.4 Caractéristiques modernes des opérations militaires

Description

Le panorama des conflits intra-États et inter-États actuels a changé. Parmi les changements, on trouve les évolutions techniques de la Révolution dans les affaires militaires, un examen plus rigoureux des règles d'engagement, la question des droits de l'homme et une augmentation des opérations multinationales et multi-agences. Le 21e siècle verra probablement une progression de tous ces nouveaux aspects de la guerre, sans que cela n'entraîne pour autant une diminution de l'importance des manœuvres et de la tactique des unités classiques. Ce bloc vise à former les sous-officiers à certains des défis posés par ces opérations et à les aider à répondre à leurs attentes et à leurs conséquences. Au niveau Primaire, les sous-officiers découvriront l'importance croissante des aspects juridiques des opérations militaires, l'importance de la conscience culturelle et les acteurs clés dans ces opérations multinationales et multi-agences.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Décrire les caractéristiques des acteurs clés dans les opérations nationales et multinationales.
- 2) Exposer les différences entre les conflits intra-États et inter-États.
- 3) Expliquer les aspects et les sources juridiques des opérations nationales et internationales.
- 4) Comprendre la portée des problématiques culturelles dans les opérations multinationales.
- 5) Examiner quelques-unes des questions importantes relatives aux sous-officiers dans les opérations nationales et internationales.

Références / Lectures

Institut international de droit humanitaire. *Rules of Engagement Handbook*, novembre 2009. San Remo, Italie. <http://www.iihl.org/Default.aspx?pageid=page12090>.

OTAN STANAG 2449 : *Formation au droit des conflits armés*, 29 mars 2004. <http://www.informaworld.com/smpp/content-db=all-content=a792289443>

ONU/UE/OSCE/OTAN. Gender, Peace and Security Documents (or referring to gender) - voir le lien. <http://www.isis-europe.eu/programmes/gender-and-security>

Willetts, Peter. *Non-Governmental Organisations in World Politics: The Construction of Global Governance*. New York, NY : Routledge Publishers, 2011.



Première visite de l'équipe du « programme de renforcement de la formation défense » (DEEP) en Serbie. De nombreux accords résulteront de ces débats animés entre officiers, sous-officiers et civils.

Module 1.4.1 Aspects juridiques des opérations militaires

Description

À tous les grades, une bonne compréhension des aspects juridiques des opérations militaires est essentielle pour relever les défis des opérations contemporaines, qui sont complexes et souvent ambiguës. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Primaire découvriront les aspects juridiques de base des opérations militaires, tels que le Droit des conflits armés (DCA), les Conventions sur le statut des forces (SOFA) et les Règles d'engagement (ROE).

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Identifier les principales lois et réglementations qui régissent les opérations militaires.
- 2) Décrire en quoi les ROE sont nécessaires et comment elles influencent nos propres actions.
- 3) Expliquer l'ensemble des conséquences de la mauvaise conduite durant les opérations.
- 4) Expliquer l'importance des aspects juridiques des opérations militaires.

Questions à examiner

- a) Examiner la difficulté de définir un conflit armé dans le contexte de l'après-Guerre froide.
- b) Quelle différence y a-t-il entre des civils, des non-combattants et des combattants ?
- c) Examiner la protection des civils, et notamment la prévention des violences sexuelles, de l'exploitation sexuelle et des abus sexuels dans le contexte de l'aide humanitaire et des conflits armés.
- d) Quelles sont les complications qui peuvent apparaître lorsque les ROE diffèrent d'un pays à un autre ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

Les objectifs et les résultats de l'apprentissage seront atteints par les moyens suivants : cours magistraux dispensés par des sous-officiers supérieurs invités et d'autres orateurs sur des sujets choisis ; étude individuelle ; lectures obligatoires ; études de cas simples et exercices de prise de décision ; discussions en petits groupes basées, dans la mesure du possible, sur l'expérience en classe.

Références / Lectures

Institut international de droit humanitaire. *Rules of Engagement Handbook*, novembre 2009. San Remo, Italie. <http://www.iihl.org/Default.aspx?pageid=page12090>.

OTAN STANAG 2449, *Formation au droit des conflits armés*. 29 mars 2004. <http://www.informaworld.com/smpp/content~db=all~content=a792289443>

Schmitt, Michael N. "Counter-Terrorism and the Use of Force in International Law." *The Marshall Center Papers* 5 (novembre 2002).

Département des opérations de maintien de la paix (DOMP) de l'ONU. *Core Pre-Deployment Training Materials*. <http://peacekeepingresourcehub.unlb.org>

Département des opérations de maintien de la paix (DOMP) de l'ONU. *Référentiel sur la problématique hommes-femmes pour les opérations de maintien de la paix*. <http://www.peacekeepingbestpractices.unlb.org/pbps/library/GRP%20Full%20Version.pdf>

Module 1.4.2 Conscience culturelle

Description

La conscience culturelle fournit des informations essentielles au sujet des différences entre les groupes ethniques et/ou sociaux et entre les factions et/ou organisations qui se trouvent dans la zone d'opérations. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Primaire découvriront les éléments de la conscience culturelle, et notamment une compréhension de la situation locale en matière de religions, de croyances, de coutumes et de hiérarchies liées à la position sociale et au genre. Ce module explore comment la conscience culturelle peut aider les sous-officiers à accomplir leurs tâches professionnelles et augmenter les chances de succès de la mission.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Identifier quelques-unes des principales caractéristiques de la culture.
- 2) Exposer les différences entre la « culture » et la « conscience culturelle ».
- 3) Expliquer l'importance de la sensibilisation culturelle et sa contribution à la réussite opérationnelle.

Questions à examiner

- a) Que faut-il prendre en compte lorsque l'on effectue des opérations dans une zone où la population locale a une religion différente de celle de la plupart des personnels déployés et/ou une pluralité de religions ?
- b) Comment la conscience culturelle peut-elle aider à entrer en contact de manière appropriée tant avec les hommes que les femmes dans la population locale ?
- c) Comment la conscience culturelle peut-elle améliorer la conscience globale de la situation et la prise de décision efficace ?
- d) Évaluer l'intérêt de la conscience culturelle dans la gestion des différences entre des armes et/ou des forces multinationales opérant dans le même environnement.

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

Les objectifs et les résultats de l'apprentissage seront atteints par les moyens suivants : cours magistraux dispensés par des sous-officiers supérieurs invités et d'autres orateurs sur des sujets choisis ; étude individuelle ; lec-

tures obligatoires ; exercices en salle de cours ou en ligne pouvant impliquer des jeux de rôle ; études de cas simples ; discussions en petits groupes basées, dans la mesure du possible, sur l'expérience en classe.

Références / Lectures

Smith, Rupert. *The Utility of Force*. Londres, UK : Penguin Books, 2005.

ONU/UE/OSCE/OTAN. Gender, Peace and Security Documents (or referring to gender) - voir le lien. <http://www.isis-europe.eu/programmes/gender-and-security>

Département des opérations de maintien de la paix (DOMP) de l'ONU. *Référentiel sur la problématique hommes-femmes pour les opérations de maintien de la paix*. <http://www.peacekeepingbestpractices.unlb.org/pbps/library/GRP%20Full%20Version.pdf>

Module 1.4.3 Organisations gouvernementales (OG) / Organisations internationales (OI) / Organisations non-gouvernementales (ONG)

Description

Les organisations gouvernementales (OG), les organisations internationales (OI) et les organisations non-gouvernementales (ONG) sont de plus en plus présentes sur le théâtre de combat moderne. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Primaire découvriront les principales OG, OI et ONG susceptibles d'être présentes et/ou impliquées dans une zone d'opérations. Ce module examine les objectifs et les fonctions des OG, des OI et des ONG, comment elles influencent et complètent les opérations militaires et comment elles interagissent avec les forces militaires dans le contexte des opérations multinationales.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Identifier quelques-unes des OG, OI et ONG les plus importantes.
- 2) Expliquer les objectifs des principales OG/OI/ONG.
- 3) Décrire comment les OG, les OI et les ONG peuvent coopérer ou ne pas coopérer avec les forces armées.
- 4) Décrire les rôles particuliers exercés par le Comité international de la Croix-Rouge (CICR) dans les situations de conflit armé et de crise humanitaire.

Questions à examiner

- a) Identifier les caractéristiques communes aux nombreuses organisations appelées ONG.
- b) Quel est le rôle des OG, des OI et des ONG dans les opérations multinationales ?
- c) Dans quelles situations/circonstances les forces militaires, les OG, les OI et les ONG ont-ils des buts complémentaires, et quand ne le sont-ils pas ?
- d) Expliquer le rôle de la coopération militaire civile dans la phase de stabilisation et de reconstruction des opérations militaires.

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

Pour ce module, les objectifs et les résultats de l'apprentissage seront atteints par les moyens suivants : cours magistraux dispensés par des sous-officiers supérieurs invités et d'autres orateurs sur des sujets choisis ;

étude individuelle ; lectures obligatoires ; études de cas simples ; discussions en petits groupes basées, dans la mesure du possible, sur l'expérience en classe.

Références / Lectures

45^e colloque Rose-Roth, Montreux, 2 mars 2000, par Jean-Daniel Tauxe, Directeur des opérations, Comité international de la Croix-Rouge, Genève. Le CICR et la coopération entre entités civiles et militaires en situation de conflit armé. <http://www.icrc.org/fre/resources/documents/misc/5fzh8y.htm>

Brzoska, Michael, et Hans-Georg Ehrhart. "Civil-Military Cooperation in Post-Conflict Rehabilitation and Reconstruction". *Policy Paper 30*. Bonn : Stiftung Entwicklung und Frieden, 2008. http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/sede/dv/sede260410studyehrhart_/sede260410studyehrhart_en.pdf

Willetts, Peter. *Non-Governmental Organisations in World Politics: The Construction of Global Governance*. New York, NY : Routledge Publishers, 2011.

THÈME 1 : Profession des armes (niveau Intermédiaire)

But

Le thème Profession des armes vise à permettre au sous-officier de devenir un leader efficace dans la profession des armes et à lui donner une bonne compréhension des rôles complémentaires joués respectivement par les corps des sous-officiers et des officiers. Ce thème explore tout d'abord l'organisation et l'éthique militaires, puis étudie la relation sous-officier/officier. Le thème passe ensuite en revue l'évolution de la guerre en tant qu'activité de base de la profession des armes et pose des bases ancrées dans l'histoire et l'héritage militaires du pays. Le thème se termine avec un aperçu de la complexité des opérations militaires modernes.

Description

Le thème Profession des armes constitue l'un des trois principaux piliers de développement interconnectés du programme de référence des études militaires professionnelles (PR EMP) des sous-officiers. La profession des armes est la base essentielle de la formation militaire séquentielle et progressive des sous-officiers et du perfectionnement de leur leadership. Ce thème comprend quatre blocs : Place du sous-officier dans la profession des armes ; Relation sous-officier/officier ; Histoire et héritage militaires ; Opérations militaires modernes. Chaque bloc est proposé aux trois niveaux : Primaire, Intermédiaire et Avancé. À mesure que les élèves progressent dans ces niveaux, on attend d'eux qu'ils passent d'une compréhension de base de concepts fondamentaux (comment sont les choses) à une compréhension plus approfondie aux niveaux avancés des principes d'organisation (pourquoi les choses sont comme elles sont). Ils sont censés évoluer de la simple adhésion à des normes professionnelles à l'enseignement et à la mise en application de ces normes et, aux plus hauts grades, à la participation à l'élaboration de telles normes professionnelles.

Le niveau Intermédiaire (OR 6/7) représente une période de transition dans le perfectionnement professionnel des leaders militaires. À ce niveau, le sous-officier a acquis une expérience significative en tant que leader subalterne, et on attend maintenant de lui qu'il assume des responsabilités élargies. Les quatre blocs du niveau Intermédiaire s'appuient sur cette expérience et sur les concepts présentés au niveau Primaire pour élargir la compréhension du rôle des leaders sous-officiers dans la

profession des armes et pour préparer le sous-officier à des situations de leadership plus complexes.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Pour soutenir l'objectif général, les sous-officiers du niveau Intermédiaire devront :
 - incarner l'identité d'un membre de la profession des armes, en montrant les valeurs, les attributs et le comportement éthique attendus d'un leader sous-officier expérimenté ;
 - montrer la grande maîtrise des compétences militaires requises d'un leader sous-officier expérimenté ;
 - montrer, dans l'exécution des tâches et la supervision de la formation militaire, une excellente compréhension de la manière dont les normes professionnelles militaires sont définies, utilisées et mises en application ;
 - montrer leur capacité à résoudre des problèmes militaires pendant des périodes de stress intense ; et
 - montrer le courage, le caractère, la résistance physique et mentale ainsi que les valeurs requises pour réussir en tant que sous-officier.
- 2) Chaque sous-officier du niveau Intermédiaire devra :
 - comprendre les attributs d'une profession, et en particulier l'importance de l'éthique militaire en tant que fondements du corps des sous-officiers professionnels ;
 - connaître les caractéristiques de la relation sous-officier/officier et savoir comment elle évolue et mûrit à mesure que les responsabilités augmentent ;
 - décrire l'influence des évolutions technologiques sur la conduite de la guerre, depuis les temps les plus reculés jusqu'à nos jours ; et
 - expliquer l'importance de la conscience culturelle pour les opérations militaires multinationales.

Bloc 1.1 Place du sous-officier dans la profession des armes

Description

Ce bloc vise à perfectionner un leader sous-officier actif, travaillant au sein du corps des sous officiers et en partenariat avec le corps des officiers, qui soit capable d'incarner, de soutenir et de promouvoir l'éthique professionnelle de la profession des armes. À mesure que les sous-officiers avancent dans les niveaux, on attend d'eux qu'ils développent et montrent une capacité intellectuelle à appréhender les différents domaines militaires, physiques, éthiques et sociaux qui composent la profession des armes.

Au niveau Intermédiaire, les sous-officiers mettent l'accent sur les problématiques/domaines suivants : lien entre professionnalisme et efficacité de combat ; responsabilités professionnelles du corps des sous-officiers dans la préparation du personnel militaire à l'action en conditions de stress ; maintien du bien-être du personnel militaire.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Expliquer comment les attributs professionnels influencent les responsabilités, les procédures et les normes militaires.

- 2) Analyser/examiner les implications du professionnalisme pour l'ensemble des tâches de formation, de gestion et de leadership assignées aux sous-officiers.
- 3) Expliquer en quoi l'efficacité militaire et l'esprit de combat dépendent d'une éthique militaire solide.
- 4) Expliquer pourquoi l'éthique doit prendre le pas sur l'intérêt personnel.

Références / Lectures

Une liste utile des caractéristiques d'une profession se trouve dans la référence classique suivante : Blau, P.M., et W.R. Scott. *Formal Organisations: A Comparative Approach* (pp. 60 à 63). San Francisco, CA : Chandler Publishing Co, 1962.

Servir avec honneur : La profession des armes au Canada. Kingston, ON : Institut de leadership des forces canadiennes, 2009. <http://www.cda.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/documents/Duty-with-Honour-The-Profession-of-Arms-in-Canada-2009-e.pdf>

Livre blanc de l'armée de terre américaine : *The Profession of Arms*. <http://cape.army.mil/repository/ProArms/ProfessionWhite%20Paper%208%20Dec%2010.pdf>

Values and Standards of the British Army, janvier 2008. http://www.army.mod.uk/documents/general/v_s_of_the_british_army.pdf



Les chefs des équipes de rédaction du programme de référence EMP pour les sous-officiers (Suisse et Canada) se consultent lors de l'atelier à Garmisch-Partenkirchen.

Module 1.1.1 Place du sous-officier dans la profession des armes : Attributs de la profession des armes

Description

De quel droit la profession des armes peut-elle s'appeler une profession ? Dans ce module, les sous-officiers du niveau Intermédiaire utiliseront l'expérience qu'ils ont acquise et leurs apprentissages antérieurs pour élargir leur compréhension du concept d'un corps de sous-officiers professionnel. Ce module décrit les attributs d'une profession, tels que : connaissance spécialisée ; nécessité d'un code éthique interne ; normes professionnelles définissant des attentes minimales ; mécanismes d'autorégulation permettant de corriger les écarts de conduite ; engagement pour un apprentissage tout au long de la vie. Le module examine également comment ces caractéristiques professionnelles sont traduites en responsabilités, en procédures et en normes militaires.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Décrire/définir les attributs d'une profession.
- 2) Expliquer comment les attributs professionnels sont exprimés sous la forme de responsabilités, de procédures et de normes militaires.
- 3) Comparer les valeurs professionnelles des officiers et des sous-officiers et exposer leurs différences.
- 4) Examiner les implications du professionnalisme pour l'ensemble des tâches de formation, de gestion et de leadership assignées aux sous-officiers.

Questions à examiner

- a) Existe-t-il une différence entre les normes professionnelles et les normes militaires ?
- b) Comment les normes militaires professionnelles sont-elles maintenues ?
- c) Quel rôle l'éducation militaire professionnelle (EMP) joue-t-elle dans la création et le maintien de la profession ?
- d) Quel rôle la formation individuelle et collective joue-t-elle dans le maintien de la profession ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

Pour ce module, les objectifs et les résultats de l'apprentissage seront atteints par les moyens suivants : cours magistraux dispensés par des sous-officiers supérieurs invités et d'autres orateurs sur des sujets choisis ; étude individuelle ; lectures obligatoires ; tenue d'un journal

de réflexion ; discussions en sous-groupes basées, dans la mesure du possible, sur l'expérience en classe.

Références / Lectures

Bland, Douglas L. (ed). *Backbone of the Army: Non-Commissioned Officers in the Future Army*. Kingston, ON : Queen's University, 2000.

Canadian Officership in the 21st Century: Officership 2020. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2001. http://www.cda-acd.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/documents/OFFICERSHIP2020short_e.pdf

Servir avec honneur : La profession des armes au Canada. Kingston, ON : Institut de leadership des forces canadiennes, 2009. <http://www.cda.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/documents/Duty-with-Honour-The-Profession-of-Arms-in-Canada-2009-e.pdf>

NCM Corps 2020. *The Canadian Forces Non Commissioned Member in the 21st Century*. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2002. <http://www.cda-acd.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/documents/ncm-corps-2020-eng.pdf>

Values and Standards of the British Army, janvier 2008 http://www.army.mod.uk/documents/general/v_s_of_the_british_army.pdf

Module 1.1.2 L'éthique militaire : Éthique et efficacité

Description

L'éthique militaire est essentielle au maintien de l'efficacité d'une quelconque force armée. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Intermédiaire utiliseront l'expérience qu'ils ont acquise et leurs apprentissages antérieurs pour élargir leur compréhension des liens entre l'éthique militaire et l'efficacité opérationnelle. L'efficacité et la puissance de combat militaires résultent de l'insistance sur des normes de discipline, de courage, de loyauté et d'intégrité plus élevées que celles exigées des civils. Inversement, abuser du pouvoir ou profiter des subordonnés sape la cohésion d'équipe. Les sous-officiers examineront l'importance de respecter des normes institutionnelles qui peuvent différer de leurs préférences personnelles. Ce module vise donc à faire en sorte que les leaders intermédiaires montrent et promeuvent l'éthique militaire auprès de leurs subordonnés et de leurs pairs.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Expliquer en quoi l'efficacité militaire et l'esprit de combat dépendent d'une éthique militaire solide.
- 2) Examiner en quoi abuser du pouvoir ou profiter des subordonnés va à l'encontre de l'éthique militaire.
- 3) Examiner des manières de promouvoir et de renforcer l'éthique militaire.
- 4) Expliquer pourquoi l'éthique doit prendre le pas sur l'intérêt personnel.

Questions à examiner

- a) Comment la profession des armes définit-elle l'éthique militaire, et réciproquement ?
- b) Le principe de responsabilité illimitée en temps de conflit fait-il partie de l'éthique militaire ou est-il une prescription juridique, ou les deux ?
- c) L'éthique militaire est-elle universelle ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

Pour ce module, les objectifs et les résultats de l'apprentissage seront atteints par les moyens suivants : cours magistraux dispensés par des sous-officiers supérieurs invités et d'autres orateurs sur des sujets choisis ; étude individuelle ; lectures obligatoires ; tenue d'un journal de réflexion ; discussions en sous-groupes basées, dans la mesure du possible, sur l'expérience en classe.

Références / Lectures

Servir avec honneur : La profession des armes au Canada. Kingston, ON : Institut de leadership des forces canadiennes, 2009. <http://www.cda.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/documents/Duty-with-Honour-The-Profession-of-Arms-in-Canada-2009-e.pdf>

Values and Standards of the British Army, janvier 2008. http://www.army.mod.uk/documents/general/v_s_of_the_british_army.pdf

Les experts reconnus des questions traitées choisiront des lectures nationales appropriées concernant l'éthique et les valeurs.

Bloc 1.2 Relation sous-officier/officier

Description

Ce bloc explore l'évolution de la relation sous-officier/officier à mesure que les sous-officiers et les officiers acquièrent de l'expérience et progressent dans leur carrière. L'objectif à long terme est de développer la capacité du sous-officier à établir une relation de travail professionnelle avec son commandant et les autres officiers de l'état-major. Cette relation particulière évoluera et se renforcera à mesure que le sous-officier deviendra capable de prodiguer des conseils honnêtes et pertinents pour aider les commandants à prendre des décisions.

Au niveau Intermédiaire, ce bloc met fortement l'accent sur le partenariat qui se crée entre les officiers et les sous-officiers, qui se trouve au cœur du leadership et de la gestion au niveau de l'unité. Le bloc accorde une attention particulière au défi qui consiste à donner des conseils francs tout en conservant une relation subordonné/leader respectueuse.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Comparer la perspective du commandant d'une section/compagnie et celle du sous-officier d'une unité et exposer leurs différences.
- 2) Examiner comment un sous-officier peut maintenir une communication honnête et respectueuse avec le commandant d'une section/compagnie.
- 3) Examiner comment un sous-officier peut servir de « banc d'essai » efficace pour aider les officiers dans leur processus de prise de décision.
- 4) Examiner en quoi la relation de travail entre un officier subalterne et un sous-officier supérieur peut être une expérience d'apprentissage enrichissante pour chacun d'eux.

Références / Lectures

Abrams, Creighton et al. *The Officer/NCO Relationship*. Washington, DC : Information Management Support Center, 1997. <http://www.combatleadership.com/documents/00007.pdf>.

Smith, Jeffrey F. *Commanding an Air Force Squadron in the 21st Century: A Practical Guide of Tips and Techniques for Today's Squadron Commander*, Maxwell Air Force Base, AL : Air University Press, 2007. <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA420565>

Armée de terre américaine. *Field Manual 7-22.7, The Army Non-Commissioned Officer Guide*, 2002. http://www.eur.army.mil/leaders/csm_blog/FM7_22_7.pdf

Armée de l'air américaine. *Air Force Instruction 36-2618, The Enlisted Force Structure*, 2009. <http://www.af.mil/shared/media/epubs/AFI36-2618.pdf>

Module 1.2.1 Relations entre les sous-officiers et les officiers : Perspectives complémentaires

Description

De tout temps, les officiers et les sous-officiers ont eu des priorités différentes en termes de leadership. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Intermédiaire utiliseront l'expérience qu'ils ont acquise et leurs apprentissages antérieurs pour élargir leur compréhension des rôles complémentaires joués par les officiers et les sous-officiers dans l'unité. Le module explore les aspects suivants : responsabilité de l'officier de considérer le personnel de l'unité comme des « actifs » à utiliser pour la mission ; responsabilité du sous-officier de s'assurer du bien-être du personnel de l'unité ; et comment ces perspectives apparemment contradictoires peuvent être combinées grâce à une relation officier/sous-officier dans laquelle chaque protagoniste connaît parfaitement les responsabilités de l'autre. En outre, le module examine comment le sous-officier peut développer une relation de travail efficace et complémentaire avec son supérieur direct tout en étant respectueux et en prodiguant des conseils honnêtes.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Décrire les responsabilités du commandant d'une section/compagnie.
- 2) Expliquer comment le sous-officier fait part des préoccupations des soldats au commandant de la section/compagnie.
- 3) Comparer la perspective du commandant d'une section/compagnie et celle du sous-officier.

Questions à examiner

- a) En quoi la relation sous-officier/officier au niveau de la section/compagnie diffère-t-elle de celle rencontrée aux niveaux hiérarchiques supérieurs ?
- b) Comment les officiers et les sous-officiers d'une unité peuvent-ils afficher des priorités et des objectifs communs ?
- c) Comment le leadership peut-il présenter un front commun ayant des buts et des aspirations identiques ?
- d) En quoi la relation de travail d'un sous-officier avec le commandant peut-elle affecter sa relation avec les autres sous-officiers ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

Pour ce module, les objectifs et les résultats de l'apprentissage seront atteints par les moyens suivants : cours magistraux dispensés par des sous-officiers supérieurs invités et d'autres orateurs sur des sujets choisis ; étude individuelle ; lectures obligatoires ; tenue d'un journal de réflexion ; exercices en salle de cours ou en ligne pouvant impliquer des jeux de rôle ; discussions en sous-groupes basées, dans la mesure du possible, sur l'expérience en classe.

Références / Lectures

Abrams, Creighton et al. *The Officer/NCO Relationship*. Washington, DC : Information Management Support Center, 1997. <http://www.combatleadership.com/documents/00007.pdf>.

Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2007. http://publications.gc.ca/collections/collection_2013/dn-nd/D2-313-1-2005-fra.pdf

Module 1.2.2 Concept de l'équipe de leadership/de commandement : Grandes unités

Description

À mesure que les officiers et les sous-officiers acquièrent de l'ancienneté, ils se voient confier la responsabilité de diriger les officiers et les sous-officiers des unités subordonnées. C'est là que le concept d'« équipe de leadership » peut être élargi au concept d'« équipe de commandement », où le commandant intègre un sous-officier supérieur expérimenté dans le cercle de ses conseillers professionnels. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Intermédiaire utiliseront l'expérience qu'ils ont acquise et leurs apprentissages antérieurs pour élargir leur compréhension de la relation d'équipe qui sous-tend une équipe de commandement efficace et couronnée de succès. Grâce à des échanges avec des leaders supérieurs expérimentés (officiers et sous-officiers) et à l'utilisation d'études de cas, le sous-officier explorera la contribution du sous-officier supérieur à l'équipe de commandement.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Décrire l'impératif de discrétion et de confidentialité au sein de l'équipe de commandement.
- 2) Examiner comment un sous-officier peut servir de « banc d'essai » efficace pour aider les officiers dans leur processus de prise de décision.
- 3) Expliquer comment le sous-officier dans l'équipe de commandement reste conscient du statut des subordonnés.
- 4) Comparer les rôles respectifs d'un sous-officier dans une équipe de commandement et dans une unité de campagne et exposer leurs différences.

Questions à examiner

- a) Comment les perspectives divergentes des officiers et des sous-officiers (« actifs » par rapport à « état des troupes ») peuvent-elles se combiner au sein de l'équipe de commandement ?
- b) Comment un sous-officier gagne-t-il la confiance du commandant ?
- c) Quel contrat implicite existe-t-il entre le commandant et le sous-officier ?

- d) Comment les officiers et les sous-officiers peuvent-ils présenter des décisions, tant populaires qu'impopulaires, avec un front uni ? (Cette question sera traitée dans le module sur la communication.)

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

Pour ce module, les objectifs et les résultats de l'apprentissage seront atteints par les moyens suivants : cours magistraux dispensés par des sous-officiers et des officiers supérieurs invités sur des sujets choisis; tenue d'un journal de réflexion ; exercices en salle de cours ou en ligne pouvant impliquer des jeux de rôle ; études de cas et exercices de prise de décision ; discussions en sous-groupes basées, dans la mesure du possible, sur l'expérience en classe.

Références / Lectures

Guy, S. "L'équipe de commandement : un élément habilitant", *Revue militaire canadienne* 11.1 (2010) : 57-60. <http://www.journal.forces.gc.ca/vo11/no1/12-guy-fra.asp>

Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger l'institution. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2005. http://publications.gc.ca/collections/collection_2013/dn-nd/D2-313-1-2005-fra.pdf

Module 1.2.3 Mentorat des officiers subalternes⁷

Description

Souvent, les sous-officiers supérieurs et les officiers subalternes se voient assigner des tâches semblables et assument des responsabilités similaires sous le commandement d'un officier supérieur. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Intermédiaire utiliseront l'expérience qu'ils ont acquise et leurs apprentissages antérieurs pour élargir leur compréhension des relations complémentaires qui apparaissent lorsque des officiers et des sous-officiers interagissent en tant que collègues professionnels. Si l'officier a généralement des connaissances théoriques plus poussées, le sous-officier supérieur a souvent une expérience pratique bien plus importante. Ce module explore en quoi ces relations constituent une ressource précieuse pour l'unité et précise les possibilités extraordinaires qu'elles offrent en matière de développement personnel, tant pour l'officier que pour le sous-officier.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Décrire une situation classique où un officier subalterne et un sous-officier supérieur peuvent se voir assigner des tâches similaires par un officier supérieur.
- 2) Comparer les points forts respectifs de l'officier subalterne et du sous-officier supérieur et exposer leurs différences.
- 3) Examiner en quoi la relation de travail entre un officier subalterne et un sous-officier supérieur peut être une expérience d'apprentissage enrichissante pour chacun d'eux.
- 4) Analyser les facteurs qui affectent l'établissement d'une relation mentor-mentoré avec des officiers subalternes.

Questions à examiner

- a) Quelles responsabilités et quelles relations mentor-mentoré sont appropriées entre des sous-officiers et des officiers ?
- b) Quelles sont les limites et la portée de la relation de mentorat entre un sous-officier supérieur et un officier subalterne ?
- c) Examiner le mentorat en tant que responsabilité intrinsèque de tous les leaders, officiers comme sous-officiers.

- d) Quels sont les conditions et les lieux appropriés pour que les sous-officiers supérieurs mentorent les officiers subalternes ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

Pour ce module, les objectifs et les résultats de l'apprentissage seront atteints par les moyens suivants : cours magistraux dispensés par des sous-officiers supérieurs invités et d'autres orateurs sur des sujets choisis ; lectures obligatoires ; tenue d'un journal de réflexion ; exercices en salle de cours ou en ligne pouvant impliquer des jeux de rôle ; discussions en sous-groupes basées, dans la mesure du possible, sur l'expérience en classe.

Références / Lectures

Abrams, Creighton et al. *The Officer/NCO Relationship*. Washington, DC : Information Management Support Center, 1997. <http://www.combatleadership.com/documents/00007.pdf>.

"The Young Officer and the NCO – The Regimental Rogue", une série de citations sur la relation sous-officier/officier. http://regimentalrogue.com/srsub/officer_and_nco.htm

7. Certains pays préféreront enseigner le sujet « Mentorat des officiers subalternes » aux niveaux Intermédiaire et Avancé plutôt qu'aux niveaux Primaire et Intermédiaire.

Bloc 1.3 Histoire et héritage militaires

Description

Ce bloc vise à donner aux élèves une compréhension historique de l'évolution de la guerre, depuis les temps les plus reculés jusqu'au développement des forces armées modernes. Les sous-officiers exploreront différents aspects de la guerre; d'un point de vue tant national que mondial, à partir de l'étude historique des batailles et des guerres qui se sont déroulées sur leur propre sol et des engagements internationaux du pays. Une telle étude permettra aux sous-officiers de comprendre le développement et l'évolution de leurs propres formes armées, et notamment la création du corps des sous-officiers et son intégration au sein de l'organisation militaire.

Au niveau Intermédiaire, les sous-officiers mettent l'accent sur le rôle des progrès technologiques dans la guerre à travers les âges, jusqu'à l'influence de la récente Révolution dans les affaires militaires, celle-ci comprise. Ils élargissent leur vision de l'influence de la guerre sur l'histoire de la nation, du point de vue des leaders politiques, des guerriers et de la population civile.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Décrire quelques évolutions technologiques importantes qui ont radicalement changé la conduite de la guerre à travers les âges.
- 2) Identifier les caractéristiques des guerres qui n'ont pas changé malgré les progrès technologiques.
- 3) Comparer les perspectives des guerriers, des leaders politiques et de la population civile pendant les guerres de la nation.
- 4) Expliquer l'origine des traditions du corps des sous-officiers dans les forces armées nationales.

Références / Lectures

Crevel, Martin van. *Technology and War*. New York, NY : Macmillan Press, 1989.

Toffler, Alvin, et Heidi Toffler. *War and Anti-War*. New York, NY : Warner Books, 1993.

Les experts reconnus des questions traitées choisiront des lectures nationales appropriées.

Module 1.3.1 Évolution de la guerre : Technologie et guerre.

Description

L'art de la guerre d'un pays dépend étroitement des technologies dont il dispose. Inversement, la guerre a souvent stimulé des grandes avancées technologiques. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Intermédiaire utiliseront l'expérience qu'ils ont acquise et leurs apprentissages antérieurs pour élargir leur compréhension de la relation entre la technologie et les tactiques de guerre. En outre, ce module traite les questions suivantes : i) influence de la technologie sur l'arsenal et la tactique ; ii) conséquences de l'évolution rapide de la technologie sur l'arsenal et la tactique ; iii) influence de la Révolution dans les affaires militaires.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Décrire quelques évolutions technologiques importantes qui ont radicalement changé la conduite de la guerre à travers les âges.
- 2) Décrire les évolutions qui constituent la Révolution dans les affaires militaires.
- 3) Décrire l'influence des technologies modernes de communication sur chaque soldat.
- 4) Identifier les caractéristiques des guerres qui n'ont pas changé malgré les progrès technologiques.

Questions à examiner

- a) Quelles sont les évolutions technologiques qui ont fait leur apparition pendant votre période de service ?
- b) Quelle influence les véhicules robotisés (robots, véhicules aériens sans pilote (UAV)) ont-ils sur le champ de bataille ?
- c) Comment les équipements de protection des soldats ont-ils évolué, et par quoi cette évolution a-t-elle été influencée ?
- d) Quelle est l'influence des évolutions technologiques récentes sur la tactique ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

Pour ce module, les objectifs et les résultats de l'apprentissage seront atteints par les moyens suivants : cours magistraux dispensés par des sous-officiers supérieurs invités et d'autres orateurs sur des sujets choisis ; étude

individuelle ; lectures obligatoires ; tenue d'un journal de réflexion ; discussions en sous-groupes basées, dans la mesure du possible, sur l'expérience en classe.

Références / Lectures

British Broadcasting Corporation. *History - World Wars: War and Technology Gallery*. http://www.bbc.co.uk/history/worldwars/war_tech_gallery.shtml

Connaughton, Richard. *A Brief History of Modern Warfare*. Londres, UK : Constable and Robinson, 2008.

Foreign Policy Research Institute. *War and Technology*. <http://www.fpri.org/footnotes/1402.200902.roland.wartechology.html>

Owens, Bill. *Lifting the Fog of War*. Baltimore, MD : Johns Hopkins University Press, Baltimore, 2001.

Module 1.3.2 Histoire militaire nationale

Description

L'art de la guerre d'un pays est façonné par l'expérience. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Intermédiaire utiliseront l'expérience qu'ils ont acquise et leurs apprentissages antérieurs pour élargir leur compréhension de l'histoire militaire de leur pays, des premiers conflits aux engagements les plus récents. En outre, ce module examine l'influence des batailles et des engagements essentiels, tels qu'ils sont perçus par les soldats, les commandants, les leaders politiques et la population civile, sur la psyché nationale.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Comparer les perspectives des guerriers, des leaders politiques et de la population civile pendant les guerres de la nation.
- 2) Décrire en quoi l'histoire militaire a affecté les coutumes et les traditions.
- 3) Expliquer l'origine des traditions du corps des sous-officiers dans les forces armées nationales.
- 4) Déterminer les coutumes et les traditions qui ont le plus de valeur au sein de votre unité.

Questions à examiner

- a) Comment les événements militaires ont-ils influencé les coutumes et les traditions militaires du pays ?
- b) Quelles sont les traditions et les coutumes militaires nationales ?
- c) De quelle manière les traditions écrites et orales du corps des sous-officiers soutiennent-elles le moral de l'unité ?
- d) Pourquoi est-il nécessaire de maintenir l'histoire et les coutumes et traditions militaires du pays, et quelle est l'autorité appropriée pour le faire ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

Pour ce module, les objectifs et les résultats de l'apprentissage seront atteints par les moyens suivants : cours magistraux dispensés par des sous-officiers supérieurs invités et d'autres orateurs sur des sujets choisis ; étude individuelle ; études de cas ; lectures obligatoires ; tenue d'un journal de réflexion ; discussions en sous-groupes basées, dans la mesure du possible, sur l'expérience en classe.

Références / Lectures

Les experts reconnus des questions traitées choisiront des lectures nationales appropriées.

Bloc 1.4 Caractéristiques modernes des opérations militaires

Description

La fin du 20^e siècle a vu l'introduction de nouvelles caractéristiques dans le panorama des conflits humains. Parmi celles-ci, on trouve les évolutions techniques de la Révolution dans les affaires militaires, des facteurs sociaux importants tels que le contrôle juridique des opérations, la question des droits de l'homme et une augmentation des opérations multinationales et multi-agences. Sans amoindrir l'importance des manœuvres et de la tactique de l'unité, le 21^e siècle verra probablement une progression de tous les nouveaux aspects de la guerre. En outre, il est probable que la guerre future augmente le nombre et l'étendue des opérations multinationales. Ce bloc vise à former les sous-officiers à certains des défis posés par ces opérations et à les aider à répondre à leurs attentes et à leurs conséquences.

Aux niveaux Intermédiaire et Avancé, le bloc explore ces sujets plus en profondeur, avec un accent sur l'approche globale et sur les opérations interministérielles. À chacun de ces niveaux, les sous-officiers exploreront l'importance de disposer d'un réseau multinational de sous-officiers supérieurs pour soutenir les opérations interarmées et de coalition.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Examiner pourquoi le droit des conflits armés a pris une importance plus grande dans les opérations militaires modernes.
- 2) Résumer les réglementations qui régissent les violences sexuelles et les abus sexuels durant les conflits armés.
- 3) Comprendre la portée des problématiques culturelles dans les opérations multinationales.
- 4) Décrire comment une force peut réagir lorsque les pratiques culturelles dans un pays où se déroulent des opérations sont en conflit avec leurs propres valeurs nationales et militaires concernant, par exemple, l'égalité des sexes et les droits de l'homme.
- 5) Évaluer les contributions respectives des organisations gouvernementales (OG), internationales (OI) et non gouvernementales (ONG) au succès des opérations multinationales, et préciser les actions qu'elles seules, et non les militaires, peuvent entreprendre.

Références / Lectures

Institut international de droit humanitaire. *Rules of Engagement Handbook*, novembre 2009, San Remo, Italie. <http://www.iihl.org/Default.aspx?pageid=page12090>.

OTAN STANAG 2449, *Formation au droit des conflits armés*. 29 mars 2004. <http://www.informaworld.com/smpp/content~db=all-content=a792289443>

Smith, Rupert. *Utility of Force*. Londres, UK : Penguin Books, 2005.

ONU/UE/OSCE/OTAN. Gender, Peace and Security Documents (or referring to gender) - voir le lien. <http://www.isis-europe.eu/programmes/gender-and-security>

Willetts, Peter. *Non-Governmental Organisations in World Politics: The Construction of Global Governance*. New York, NY : Routledge Publishers, 2011.

Module 1.4.1 Aspects juridiques des opérations militaires

Description

Le cadre juridique qui entoure les opérations modernes régit les civils, les non-combattants et les combattants. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Intermédiaire utiliseront l'expérience qu'ils ont acquise et leurs apprentissages antérieurs pour explorer plus en profondeur les lois et réglementations qui s'appliquent aux civils, aux non-combattants et aux combattants dans la zone d'opérations. Le module examinera l'importance des violences sexuelles, de l'exploitation sexuelle et des abus sexuels durant les conflits armés et dans le cadre d'actions humanitaires. Le module examinera les responsabilités accrues des sous-officiers du niveau Intermédiaire et l'importance des interactions accrues avec leurs homologues d'autres pays et d'agences externes.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Résumer les réglementations qui régissent les violences sexuelles et les abus sexuels durant les conflits armés.
- 2) Décrire en quoi les lois et réglementations internationales affectent les règles d'engagement.
- 3) Décrire en quoi les lois et réglementations nationales affectent les règles d'engagement.
- 4) Examiner pourquoi le droit des conflits armés a pris une importance plus grande dans les opérations militaires modernes.

Questions à examiner

- a) Quels sont certains des défis à relever en matière de protection et de droits légaux pour les catégories suivantes : civils prenant part à une insurrection dans le cadre d'une occupation ; espions ; saboteurs ; mercenaires ; prisonniers de guerre ; entreprises de défense travaillant dans le théâtre d'opérations ?
- b) Comment un sous-officier du niveau Intermédiaire peut-il accroître sa compréhension et sa connaissance des aspects juridiques des opérations militaires au sein de son unité ?
- c) Quelles mesures un sous-officier du niveau Intermédiaire peut-il prendre pour prévenir les écarts de conduite de la part des membres de son unité ?
- d) Après de qui un sous-officier du niveau Intermédiaire peut-il obtenir des conseils concernant les aspects juridiques des opérations (p. ex. conseillers juridiques) ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

Pour ce module, les objectifs et les résultats de l'apprentissage seront atteints par les moyens suivants : cours magistraux dispensés par des sous-officiers supérieurs invités et d'autres orateurs sur des sujets choisis ; étude individuelle ; lectures obligatoires ; tenue d'un journal de réflexion ; exercices en salle de cours ou en ligne pouvant impliquer des jeux de rôle ; études de cas et exercices de prise de décision ; discussions en sous-groupes basées, dans la mesure du possible, sur l'expérience en classe.

Références / Lectures

Comité international de la Croix-Rouge. *Droit des conflits armés : Guide de l'utilisateur*. Genève, Suisse. <http://www.icrc.org/fre/assets/files/other/cours-guerre-intro.pdf>

Institut international de droit humanitaire. *Rules of Engagement Handbook*. Novembre 2009, San Remo, Italie. <http://www.iihl.org/Default.aspx?pageid=page12090>.

OTAN STANAG 2449, *Formation au droit des conflits armés*. 29 mars 2004. <http://www.informaworld.com/smpp/content~db=all-content=a792289443>

Département des opérations de maintien de la paix (DOMP) de l'ONU. *Core Pre-deployment Training Materials*. <http://peacekeepingresourcehub.unlb.org>

Département des opérations de maintien de la paix (DOMP) de l'ONU. *Référentiel sur la problématique hommes-femmes pour les opérations de maintien de la paix*. <http://www.peacekeepingbestpractices.unlb.org/pbps/library/GRP%20Full%20Version.pdf>

Module 1.4.2 Conscience culturelle

Description

La conscience culturelle permet une compréhension des points de tension susceptibles d'apparaître dans la zone d'opérations avec la population locale ou avec les alliés de la coalition. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Intermédiaire utiliseront l'expérience qu'ils ont acquise et leurs apprentissages antérieurs pour élargir leur compréhension de l'importance de la conscience culturelle et des effets des différences culturelles dans les opérations multinationales. En outre, le module met l'accent sur la responsabilité qu'ont les sous-officiers de soutenir les politiques qui permettront d'éviter les malentendus culturels et la mauvaise conduite.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Décrire comment une force étrangère peut réagir lorsque les pratiques culturelles dans un pays où se déroulent des opérations sont en conflit avec leurs propres valeurs nationales et militaires concernant, par exemple, l'égalité des sexes et les droits de l'homme.
- 2) Examiner en quoi les différences culturelles entre une force étrangère et la population locale peuvent affecter la réussite de la mission.
- 3) Comment un sous-officier du niveau Intermédiaire devrait-il réagir face à un comportement inadéquat dans le contexte de la mission ?
- 4) Après de qui un sous-officier du niveau Intermédiaire peut-il obtenir des conseils concernant les questions de conscience culturelle (p. ex. conseillers en conscience culturelle, conseillers en genre, ONG locales) ?

Questions à examiner

- a) Examiner les compromis à faire entre l'établissement de relations à long terme et l'obtention de gains à court terme.
- b) Comment un sous-officier du niveau Intermédiaire peut-il contribuer à promouvoir la conscience culturelle au sein de son unité ?
- c) En quoi des différences culturelles entre des forces multinationales opérant dans la même zone d'opérations peuvent-elles affecter le résultat de la mission ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

Pour ce module, les objectifs et les résultats de l'apprentissage seront atteints par les moyens suivants : cours magistraux dispensés par des sous-officiers supérieurs invités et d'autres orateurs sur des sujets choisis ; étude individuelle ; lectures obligatoires ; tenue d'un journal de réflexion ; exercices en salle de cours ou en ligne pouvant impliquer des jeux de rôle ; études de cas et exercices de prise de décision ; discussions en sous-groupes basées, dans la mesure du possible, sur l'expérience en classe.

Références / Lectures

Smith, Rupert. *The Utility of Force*. Londres, UK : Penguin Books, 2005 (en particulier le paradigme de la guerre au sein de la population - "*War amongst the people*").

ONU/UE/OSCE/OTAN. Gender, Peace and Security Documents (or referring to gender) - voir le lien. <http://www.isis-europe.eu/programmes/gender-and-security>

Département des opérations de maintien de la paix (DOMP) de l'ONU. *Référentiel sur la problématique hommes-femmes pour les opérations de maintien de la paix*. <http://www.peacekeepingbestpractices.unlb.org/pbps/library/GRP%20Full%20Version.pdf>

Module 1.4.3 Organisations gouvernementales (OG) / Organisations internationales (OI) / Organisations non-gouvernementales (ONG)

Description

Lors des opérations nationales ou multinationales, des efforts considérables sont déployés en vue de permettre une coopération entre les nombreuses agences impliquées dans les activités de stabilisation et de reconstruction. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Intermédiaire utiliseront l'expérience qu'ils ont acquise et leurs apprentissages antérieurs pour élargir leur compréhension de la coopération inter-agences en tant que partie intégrante de la phase de réhabilitation et de reconstruction faisant suite aux opérations de combat et de maintien de la paix. Ce module examine les sujets suivants : influence des structures de sécurité internationales et régionales sur les politiques et le choix de l'action militaire ; moyens par lesquels les OG, les OI et les ONG peuvent interagir directement avec les autorités locales pour rétablir les services et les contrôles civils dans la zone d'opérations ; efforts d'intégration et processus stimulant la collaboration et la coopération entre les nombreux acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Quelles sont les contributions respectives des OG, des OI et des ONG au succès des opérations multinationales, et quelles sont les actions qu'elles seules, et non les militaires, peuvent entreprendre ?
- 2) Expliquer les objectifs et les mandats des OG/OI/ONG clés susceptibles d'être rencontrés lors d'opérations multinationales.
- 3) Évaluer en quoi les objectifs des OG, des OI et des ONG peuvent converger et diverger de ceux des militaires dans les opérations multinationales.
- 4) Décrire des mesures utiles qui pourraient être prises pour améliorer la coopération entre les forces militaires et les OG/OI/ONG.

Questions à examiner

- a) Quel est l'objectif et la finalité d'une OG dans les opérations multinationales ?
- b) Quels sont les objectifs et les finalités des grandes OI (p. ex. Nations unies, Union européenne, OSCE, Union africaine, Banque mondiale) dans les opérations multinationales ?

- c) Qu'est-ce qu'une ONG et quelles sont certaines des conséquences et des implications des principes suivants : impartialité, neutralité et indépendance pour les engagements et les interactions entre les ONG et les militaires ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : cours magistraux ; discussions ; exercices en salle de cours, débats et interaction en sous-groupes ; articles savants ; tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

45e colloque Rose-Roth, Montreux, 2 mars 2000, par Jean-Daniel Tauxe, Directeur des opérations, Comité international de la Croix-Rouge, Genève, *Le CICR et la coopération entre entités civiles et militaires en situation de conflit armé*. <http://www.icrc.org/fre/resources/documents/misc/5fzh8y.htm>

Brzoska, Michael, et Hans-Georg Ehrhart. "Civil-Military Cooperation in Post-Conflict Rehabilitation and Reconstruction". *Policy Paper 30*. Bonn : Stiftung Entwicklung und Frieden, 2008. http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/sede/dv/sede260410studyehrhart_/sede260410studyehrhart_en.pdf

Central Government Coordination in Denmark, Germany and Sweden - An Institutional Policy Perspective. http://www.uni-potsdam.de/fileadmin/projects/lv-verwaltung/assets/2_Publikationen/Forschungspapiere_RiW/2_Hustedt_Tiessen_2006_Central_Government_Coordination.pdf

Martens, Kerstin. "Mission Impossible: Defining Non-Governmental Organisations." *Voluntas: International Journal of Voluntary and Non-Profit Organisations* 13.3 (septembre 2002) : 271-85.

Willetts, Peter. *Non-Governmental Organisations in World Politics: The Construction of Global Governance*. New York, NY : Routledge Publishers, 2011.

THÈME 1 : Profession des armes (niveau Avancé)

But

Le thème *Profession des armes* vise à permettre au sous-officier de devenir un leader efficace dans la profession des armes, avec une bonne compréhension des rôles complémentaires joués respectivement par les corps des sous-officiers et des officiers. Ce thème explore tout d'abord l'organisation et l'éthique militaires, puis étudie la relation sous-officier/officier. Le thème passe ensuite en revue l'évolution de la guerre en tant qu'activité de base de la profession des armes et pose des bases ancrées dans l'histoire et l'héritage militaires du pays. Le thème se termine avec un aperçu de la complexité des opérations militaires modernes.

Description

Le thème *Profession des armes* constitue l'un des trois principaux piliers de développement interconnectés du programme de référence des études militaires professionnelles (PR EMP) des sous-officiers. La profession des armes est la base essentielle de la formation militaire séquentielle et progressive des sous-officiers et du perfectionnement de leur leadership. Ce thème comprend quatre blocs : Place du sous-officier dans la profession des armes ; Relation sous-officier/officier ; Histoire et héritage militaires ; Opérations militaires modernes. Chaque bloc est proposé aux trois niveaux : Primaire, Intermédiaire et Avancé. À mesure que les élèves progressent dans ces niveaux, on attend d'eux qu'ils passent d'une compréhension de base de concepts fondamentaux (comment sont les choses) à une compréhension plus approfondie aux niveaux avancés des principes d'organisation (pourquoi les choses sont comme elles sont). Ils sont censés évoluer de la simple adhésion à des normes professionnelles à l'enseignement et à la mise en application de ces normes et, aux plus hauts grades, à la participation à l'élaboration de telles normes professionnelles.

Au niveau Avancé (OR 8/9), le programme est conçu pour les sous-officiers qui ont montré leurs capacités et ont accumulé une longue expérience militaire. Sur la base de cette expérience et des connaissances proposées aux niveaux Primaire et Intermédiaire, les quatre blocs vont au-delà des concepts fondamentaux pour offrir au sous-officier une perspective plus large et une vision stratégique du leadership dans la profession des armes.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Pour soutenir l'objectif général, les sous-officiers du niveau Avancé devront :
 - incarner l'identité d'un membre de la profession des armes, en montrant les valeurs, les attributs et le comportement éthique attendus d'un leader sous-officier de plus haut grade ;
 - montrer la grande maîtrise des compétences militaires requises de la part d'un sous-officier de plus haut grade ;
 - montrer, dans l'exécution des tâches et la supervision de la formation militaire, une excellente compréhension de la manière dont les normes professionnelles militaires sont définies, utilisées et mises en application ;
 - montrer leur capacité à résoudre des problèmes militaires complexes pendant des périodes de stress intense ; et
 - montrer le courage, le caractère, la résistance physique et mentale et les valeurs requises pour réussir en tant que sous-officier de plus haut grade.
- 2) Chaque sous-officier du niveau Avancé devra :
 - montrer une compréhension des principes des relations civilo-militaires dans une démocratie ;
 - montrer une compréhension de la relation sous-officier/officier aux plus hauts grades, y compris au sein des équipes de commandement ;
 - analyser/examiner les évolutions de la guerre depuis la fin de la Guerre froide ; et
 - expliquer la nature des opérations militaires, y compris les opérations multinationales, à travers une compréhension des différents acteurs nationaux et internationaux, de leurs objectifs et de leur influence sur les opérations militaires.

Bloc 1.1 Place du sous-officier dans la profession des armes

Description

Ce bloc vise à perfectionner un leader sous-officier actif, travaillant au sein du corps des sous officiers et en partenariat avec le corps des officiers, qui soit capable d'incarner, de soutenir et de promouvoir l'éthique professionnelle de la profession des armes. À mesure que les sous-officiers avancent dans les niveaux, on attend d'eux qu'ils développent et montrent une capacité intellectuelle à appréhender les différents domaines militaires, physiques, éthiques et sociaux qui composent la profession des armes.

Au niveau Avancé, l'accent est mis davantage sur le rôle de la profession des armes dans une société démocratique. Ce bloc insiste sur le rôle de leadership des sous-officiers supérieurs au sein de l'institution militaire et sur la responsabilité qu'ils ont d'illustrer, d'incarner et de maintenir l'éthique militaire.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Décrire les attributs qui définissent la profession des armes en tant que profession.
- 2) Analyser/examiner les attentes appropriées d'un sous-officier supérieur en tant que leader dans la profession des armes.
- 3) Décrire les principes qui sous-tendent les relations civilo-militaires dans une démocratie.
- 4) Examiner les évolutions sociales et politiques susceptibles d'influencer l'éthique militaire.

Références / Lectures

Servir avec honneur : La profession des armes au Canada. Kingston, ON : Institut de leadership des forces canadiennes, 2009. *Duty-with-Honour-The-Profession-of-Arms-in-Canada-2009-e.pdf*

Eekelen, Willem F. *Democratic Control of Armed Forces.* Genève, Suisse : DCAF, 2002. <http://www.dcaf.ch/Publications/Publication-Detail?lng=en&id=18357>

Huntington, Samuel P. *The Soldier and the State.* Cambridge, MA : Belknap Press of Harvard University, 1957.

Janowitz, Morris. *The Professional Soldier, a Social and Political Portrait.* New York, NY : The Free Press, 1960.

Livre blanc de l'armée de terre américaine : *The Profession of Arms.* <http://cape.army.mil/repository/ProArms/ProfessionWhite%20Paper%208%20Dec%2010.pdf>

Module 1.1.1 Place du sous-officier dans la profession des armes : La profession des armes et la société.

Description

La force armée d'une nation est un miroir important de la société qu'elle sert. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Avancé utiliseront l'expérience qu'ils ont accumulée et leurs apprentissages antérieurs pour approfondir leur compréhension du concept d'un corps de sous officiers professionnel. Ce module examinera en quoi l'éthique permet de distinguer une profession d'une non-profession et introduira les éléments des relations civilo-militaires et le rôle des forces armées dans une société démocratique. En outre, le module mettra l'accent sur le rôle des sous-officiers de tout grade en tant qu'ambassadeurs visibles de la profession militaire et leur responsabilité en matière d'illustration de l'éthique militaire, des attributs professionnels et des valeurs nationales.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Décrire les attributs qui définissent la profession des armes en tant que profession.
- 2) Expliquer les attentes professionnelles des membres d'une profession.
- 3) Analyser/examiner les attentes appropriées d'un sous-officier supérieur en tant que leader dans la profession des armes.
- 4) Décrire les principes fondamentaux qui sous-tendent les relations civilo-militaires dans une démocratie.

Questions à examiner

- a) En quoi la profession militaire ressemble-t-elle à d'autres professions ?
- b) En quoi la profession militaire est-elle différente d'autres professions ?
- c) Comment les exigences relatives à l'institution militaire ont-elles évolué au cours des dernières décennies ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

Pour ce module, les objectifs et les résultats de l'apprentissage seront atteints par les moyens suivants : cours magistraux dispensés par des sous-officiers supérieurs et d'autres orateurs invités sur des sujets choisis ; étude individuelle ; lectures obligatoires ; tenue d'un journal de réflexion ; rédactions ; discussions en sous-groupes.

Références / Lectures

Servir avec honneur : La profession des armes au Canada. Kingston, ON : Institut de leadership des forces canadiennes, 2009. *Duty-with-Honour-The-Profession-of-Arms-in-Canada-2009-e.pdf*

NCM Corps 2020. *The Canadian Forces Non-Commissioned Member in the 21st Century.* Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2002. <http://www.cda-acd.forces.gc.ca/cfpds-sppfc/english/documents/ncm-corps-2020-eng.pdf>

Livre blanc de l'armée de terre américaine : *The Profession of Arms.* <http://cape.army.mil/repository/ProArms/ProfessionWhite%20Paper%208%20Dec%2010.pdf>

Values and Standards of the British Army, janvier 2008. http://www.army.mod.uk/documents/general/v_s_of_the_british_army.pdf

Le site suivant propose des liens vers un certain nombre de ressources sur les relations civilo militaires : http://democracy.stanford.edu/civ_milit.html

La thèse de doctorat de l'US Naval Postgraduate School, disponible sur le site suivant, présente un panorama global des relations civilo-militaires, avec des références classiques : <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a346358.pdf>

Module 1.1.2 Éthique militaire : Influence de la société.

Description

L'éthique militaire est influencée par les valeurs qui ont cours dans la société. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Avancé utiliseront l'expérience qu'ils ont accumulée et leurs apprentissages antérieurs pour approfondir leur compréhension de l'éthique militaire. L'éthique militaire est un élément essentiel de l'efficacité opérationnelle de toute force armée, mais elle ne peut pas être maintenue sans le soutien de la société nationale. Ce module développe tant le cadre juridique qui sous-tend l'éthique militaire que les normes et traditions nationales qui définissent l'obligation des militaires envers la société, et plus particulièrement la fonction militaire qui consiste à appliquer et à gérer la force létale.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Décrire les normes et traditions nationales qui promeuvent et soutiennent l'éthique militaire.
- 2) Décrire la différence entre « éthique » et « déontologie ».
- 3) Examiner les évolutions sociales et politiques susceptibles d'influencer l'éthique militaire.
- 4) Analyser/examiner comment un sous-officier supérieur peut promouvoir et soutenir l'éthique militaire nationale.

Questions à examiner

- a) Comment l'éthique militaire a-t-elle évolué au cours des deux dernières décennies ? Et au cours du dernier siècle ?
- b) Quelle est l'influence de l'environnement opérationnel multinational sur l'évolution de l'éthique nationale ?
- c) Existe-t-il une éthique militaire commune chez les sous-officiers de pays différents ?
- d) Comment et en quoi cette éthique militaire commune contribue-t-elle au travail en réseau des sous-officiers de pays différents ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

Pour ce module, les objectifs et les résultats de l'apprentissage seront atteints par les moyens suivants : cours magistraux dispensés par des sous-officiers supérieurs et d'autres orateurs invités sur des sujets choisis ; étude

individuelle ; lectures obligatoires ; tenue d'un journal de réflexion ; rédactions ; discussions en sous-groupes basées, dans la mesure du possible, sur l'expérience en classe.

Références / Lectures

Servir avec honneur : La profession des armes au Canada.
Kingston, ON : Institut de leadership des forces canadiennes, 2009. [Duty-with-Honour-The-Profession-of-Arms-in-Canada-2009-e.pdf](#)

Values and Standards of the British Army, janvier 2008.
http://www.army.mod.uk/documents/general/v_s_of_the_british_army.pdf

Des experts nationaux devraient fournir des lignes directrices nationales pertinentes concernant l'éthique et les valeurs.



Inauguration officielle du tout premier cours d'état major en Arménie.

Bloc 1.2 Relation sous-officier/officier

Description

Ce bloc explore l'évolution de la relation sous-officier/officier à mesure que les sous-officiers et les officiers acquièrent de l'expérience et progressent dans leur carrière. L'objectif à long terme est de développer la capacité des sous-officiers à établir une relation de travail professionnelle avec leur commandant et les autres officiers de l'état-major. Cette relation particulière évoluera et se renforcera à mesure que le sous-officier deviendra capable de prodiguer des conseils honnêtes et pertinents pour aider son commandant à prendre des décisions.

Au niveau Avancé, ce bloc met l'accent sur les relations entre les sous-officiers et les officiers aux plus hauts grades. Une attention particulière est accordée aux relations dans l'équipe de leadership et dans l'équipe de commandement, un concept qui devient de plus en plus courant.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Expliquer le rôle du sous-officier supérieur dans l'établissement de relations de confiance, de soutien, de fidélité et de loyauté entre les officiers et les sous-officiers de l'unité.
- 2) Expliquer en quoi les capacités du corps de sous-officiers influencent le commandant.
- 3) Décrire comment les sous-officiers supérieurs soutiennent les commandants à travers la communication et le suivi de leurs unités.

Références / Lectures

Abrams, Creighton et al. *The Officer/NCO Relationship*. Washington, DC : Information Management Support Center, 1997. <http://www.combatleadership.com/documents/00007.pdf>

Smith, Jeffrey F. *Commanding an Air Force Squadron in the 21st Century: A Practical Guide of Tips and Techniques for Today's Squadron Commander*. Maxwell Air Force Base, AL : Air University Press, 2007. <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA420565>

Armée de terre américaine. *Field Manual 7-22.7: The Army Non-Commissioned Officer Guide*. 2002. http://www.eur.army.mil/leaders/csm_blog/FM7_22_7.pdf

Armée de l'air américaine. *Air Force Instruction 36-2618, The Enlisted Force Structure*, 2009. <http://www.af.mil/shared/media/epubs/AFI36-2618.pdf>

Module 1.2.1 Relations entre les sous-officiers et les officiers : Cadres supérieurs⁸

Description

Dans des unités plus grandes, les sous-officiers supérieurs et les officiers supérieurs assument des responsabilités considérables. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Avancé utiliseront l'expérience qu'ils ont accumulée et leurs apprentissages antérieurs pour approfondir leur compréhension des relations plus complexes entre les sous-officiers supérieurs et les officiers supérieurs. Une relation sous-officier/officier mature est essentielle à la santé et au moral de l'unité et, en fin de compte, à l'accomplissement de la mission. Ce module examine la relation entre les sous-officiers et les officiers peut être utilisée pour améliorer l'efficacité de l'unité et l'accomplissement de la mission et, inversement, l'influence négative sur la santé et le moral de l'unité si ces relations deviennent concurrentielles ou ne fonctionnent pas correctement.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Décrire les rôles joués par le cadre des sous-officiers au sein d'une plus grande unité.
- 2) Expliquer le rôle du sous-officier supérieur dans l'établissement de relations de confiance, de soutien, de fidélité et de loyauté entre les officiers et les sous-officiers de l'unité.
- 3) Examiner des manières, soutenues par la logique et la raison, de communiquer des idées et des recommandations aux officiers et aux sous-officiers de l'unité.
- 4) Examiner des manières de développer la compréhension qu'a le commandement de la fonction et du rôle du corps des sous-officiers.

Questions à examiner

- a) Comment les sous-officiers façonnent-ils les attentes de chaque protagoniste dans la relation sous-officier/officier ?
- b) Examiner comment le professionnalisme, l'expertise, la responsabilité et la collaboration affectent la relation entre l'officier et le sous-officier.
- c) Quels sont les défis et les problèmes que les sous-officiers supérieurs sont susceptibles de rencontrer dans les relations sous-officier/officier ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

Pour ce module, les objectifs et les résultats de l'apprentissage seront atteints par les moyens suivants : cours magistraux dispensés par des sous-officiers supérieurs et d'autres orateurs invités sur des sujets choisis ; étude individuelle ; lectures obligatoires ; tenue d'un journal de réflexion ; exercices en salle de cours ou en ligne pouvant impliquer des jeux de rôle ; discussions en sous-groupes basées, dans la mesure du possible, sur l'expérience en classe.

Références / Lectures

Abrams, Creighton et al. *The Officer/NCO Relationship*. Washington, DC : Information Management Support Center, 1997. <http://www.combatleadership.com/documents/00007.pdf>

Hertling, Mark. "Year of the NCO: A Division Commander's Perspective." *Military Review*, (septembre-octobre 2009) : 80-84.

Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger l'institution. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2005. http://publications.gc.ca/collections/collection_2013/dn-nd/D2-313-1-2005-fra.pdf

Armée de terre américaine. *Field Manual 6-22, Army Leadership: Competent, Confident, and Agile*. Washington DC, 2006.

Module 1.2.2 Concept de l'équipe de commandement

Description

Des équipes de commandement soudées sont une composante indispensable du succès des unités militaires. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Avancé utiliseront l'expérience qu'ils ont accumulée et leurs apprentissages antérieurs pour approfondir leur compréhension de l'importance de l'approche d'équipe de commandement, où le commandant intègre un sous-officier supérieur expérimenté dans le cercle de ses conseillers professionnels. Le module explore avec une certaine profondeur comment un commandant et le sous-officier supérieur peuvent établir une relation solide, loyale et confidentielle et développer une compréhension commune de leurs responsabilités et de leur autorité. Les sous-officiers du niveau Avancé comprendront l'importance de l'équipe de commandement en tant qu'équipe unie et soudée travaillant pour le plus grand bien de l'unité et de la mission.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Expliquer comment le commandant peut utiliser au mieux les capacités du corps des sous-officiers.
- 2) Analyser le rôle du sous-officier supérieur pour soutenir et compléter le commandant.
- 3) Analyser en quoi le perfectionnement des subordonnés avec une attitude d'encouragement et de soutien loyal contribue à l'approche d'équipe de commandement.
- 4) Décrire comment les sous-officiers supérieurs soutiennent les commandants à travers la communication et le suivi de leurs unités.

Questions à examiner

- a) Comment l'équipe de commandement peut-elle concilier des priorités contradictoires, telles que la franchise et la loyauté, d'une façon qui promeuve une relation positive ?
- b) Examiner comment les commandants et les sous-officiers supérieurs interprètent les rôles et les autorités des officiers et des sous-officiers.
- c) Comment la vertu militaire de la loyauté envers la chaîne de commandement affecte-t-elle la relation dans l'équipe de commandement ?

- d) Quels sont les facteurs qui influencent le développement et l'entretien d'une relation basée sur la confiance entre un officier et un sous-officier, relation qui fait partie intégrante de l'approche d'équipe de commandement ?

Module 1.2.3 Mentorat des officiers subalternes⁹

Ce sujet n'est pas enseigné à ce niveau.

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

Pour ce module, les objectifs et les résultats de l'apprentissage seront atteints par les moyens suivants : cours magistraux dispensés par des sous-officiers supérieurs et d'autres orateurs invités sur des sujets choisis ; étude individuelle ; exercices en salle de cours ou en ligne pouvant impliquer des jeux de rôle ; études de cas simples et exercices de prise de décision ; discussions en sous-groupes basées, dans la mesure du possible, sur l'expérience en classe.

Références / Lectures

Guy, S. "L'équipe de commandement : un élément habilitant", *Revue militaire canadienne* 11.1 (2010) : 57-60. <http://www.journal.forces.gc.ca/vo11/no1/12-guy-fra.asp>

Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger l'institution. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2005. http://publications.gc.ca/collections/collection_2013/dn-nd/D2-313-1-2005-fra.pdf

9. Certains pays préféreront enseigner le sujet « Mentorat des officiers subalternes » aux niveaux Intermédiaire et Avancé plutôt qu'aux niveaux Primaire et Intermédiaire.

Bloc 1.3 Histoire et héritage militaires

Description

Ce bloc vise à donner aux élèves une compréhension historique de l'évolution de la guerre, depuis les temps les plus reculés jusqu'au développement des forces armées modernes. Les sous-officiers exploreront différents aspects de la guerre; d'un point de vue tant national que mondial, à partir de l'étude historique des batailles et des guerres qui se sont déroulées sur leur propre sol et à l'étranger. Une telle étude permettra aux sous-officiers de comprendre le développement et l'évolution de leurs propres formes armées, et notamment la création du corps des sous-officiers et son intégration au sein de l'organisation militaire.

En outre, ce bloc explore l'influence des changements sociaux, juridiques et politiques sur la structure des forces armées modernes et les effets des évolutions technologiques sur la société et la conduite de la guerre.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Examiner l'histoire de la Guerre froide
- 2) Décrire la nature des opérations militaires pendant la période de l'après-Guerre froide.
- 3) Évaluer les principales causes des conflits militaires passés dans la région.
- 4) Évaluer l'influence des questions militaires sur l'évolution de la nation.

Références / Lectures

Bobbitt, Philip. *The Shield of Achilles*. New York, NY : Random House, 2002.

Davies, Norman. *Europe, a History*. New York, NY : Oxford University Press, 1996.

Innes, Thomas Hammond X. *The Sling and the Stone: On War in the 21st Century*. St Paul, MN : Zenith Press, 2006.

Luňák, Petr. *Západ: Spojené státy a Západní Evropa ve studené válce. (L'Occident : Les États-Unis et l'Europe occidentale pendant la Guerre froide)* Prague : Libri, 1997.

Luňák, Petr. *Plánování nemyslitelného : československé válečné plány 1950-1990. (Planifier l'impensable : Plans de guerre tchécoslovaques 1950-1990)* Prague : Ústav pro soudobé dějiny AV ČR, 2008.

Mastny, Vojtech, et Malcolm Byrne. *A Cardboard Castle? An Inside History of the Warsaw Pact, 1955-1991*.

Prague : Central European University Press, 2006.

McMahon, Robert. *The Cold War: A Very Short Introduction*. Oxford, UK : Oxford University Press, 2003.

Ricks, Thomas E. *The Gamble*. New York, NY : Penguin Books, 2009.

Smith, Rupert. *The Utility of Force*. Londres, UK : Penguin Books, 2005.

Štěpánek, Karel, et Pavel Minařík. *Československá lidová armáda na Rýnu. (L'Armée populaire tchécoslovaque sur le Rhin)* Prague : Naše Vojsko, 2007.

Module 1.3.1 Évolution de la guerre : Développements récents

Description

Clausewitz a affirmé que la guerre était une continuation de la politique avec d'autres moyens ; depuis la Deuxième guerre mondiale, les changements dans la nature de la politique mondiale ont eu une influence significative sur la manière dont les nations conduisent la guerre. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Avancé utiliseront l'expérience qu'ils ont accumulée et leurs apprentissages antérieurs pour approfondir leur compréhension de l'évolution récente de la guerre et des conflits. Le module passe en revue la nature et les caractéristiques de la Guerre froide, mais insiste sur les développements depuis la fin de la Guerre froide, en particulier l'augmentation du nombre d'opérations multinationales, la nature différente des opérations de soutien au maintien de la paix et la progression de l'importance accordée aux droits de l'homme. Le module précisera les implications de certains des développements les plus récents : coopération civilo-militaire (CIMIC) ; cyberguerre ; véhicules aériens sans pilote ; opérations d'influence et psychologiques. Enfin, les sous-officiers exploreront le rôle des forces armées pendant la phase de stabilisation et de reconstruction des conflits.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Comparer les caractéristiques d'une force guerrière et d'une force de maintien de la paix et exposer leurs différences.
- 2) Examiner l'histoire de la Guerre froide
- 3) Décrire la nature des opérations militaires pendant la période de l'après-Guerre froide.
- 4) Examiner l'utilité à long terme des alliances, telles que l'OTAN, pendant la période de l'après Guerre froide.

Questions à examiner

- a) Évaluer l'importance croissante des sous-officiers en tant que leaders dans la guerre moderne.
- b) Examiner l'influence des politiques nationales sur les opérations multinationales.
- c) Examiner les implications des nouvelles armes (robotique, bombes intelligentes) sur la guerre.
- d) Évaluer l'influence de l'espace de bataille numérique et de l'utilisation de la simulation dans la formation militaire (environnements de synthèse).

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

Pour ce module, les objectifs et les résultats de l'apprentissage seront atteints par les moyens suivants : cours magistraux dispensés par des sous-officiers supérieurs et d'autres orateurs invités sur des sujets choisis ; étude individuelle ; lectures obligatoires ; tenue d'un journal de réflexion ; discussions en sous-groupes basées, dans la mesure du possible, sur l'expérience en classe.

Références / Lectures

Horn, Bernd, et Emily Spencer. (eds). *No Easy Task: Fighting in Afghanistan*. Toronto, ON : Dundurn, 2012.

Janjua, Raashid Wali. "La déroute de l'état en Afghanistan et les défis du Pakistan en matière de sécurité", *Journal de l'Armée du Canada* 12.1 (printemps 2009) : 9-29. http://publications.gc.ca/collections/collection_2009/forces/D12-11-12-1F.pdf

Kilcullen, David. *The Accidental Guerrilla: Fighting Small Wars in the Midst of a Big One*. New York, NY : Oxford University Press, 2009.

McMahon, Robert. *The Cold War: A Very Short Introduction*. Oxford, UK : Oxford University Press, 2003.

"Peace Support Operations: A Working Draft Manual for African Military Practitioners" DWM 1 2000, Chap. 1-3. <http://www.iss.co.za/Pubs/Other/PeaceSupportManualMM/Contents.html>

Module 1.3.2 Histoire militaire nationale

Références / Lectures

Description

L'histoire militaire nationale est également une histoire d'alliés et d'ennemis. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Avancé utiliseront l'expérience qu'ils ont accumulée et leurs apprentissages antérieurs pour approfondir leur compréhension de l'histoire militaire nationale, à travers une analyse des facteurs politiques, économiques et stratégiques qui ont conduit à la guerre et ont influencé son résultat. Cette analyse inclut une étude de l'histoire militaire des alliés et des ennemis. Ce module vise à permettre aux sous-officiers du niveau Avancé de vraiment comprendre le rôle joué par les forces armées nationales pour façonner l'histoire de la nation, et donc d'apprécier l'importance de maintenir une éthique et des valeurs nationales.

Les experts reconnus des questions traitées choisiront des lectures nationales appropriées.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Décrire l'histoire militaire des alliés et des ennemis historiques.
- 2) Analyser/examiner l'influence des facteurs stratégiques sur l'histoire militaire régionale.
- 3) Évaluer les principales causes des conflits militaires passés dans la région.
- 4) Évaluer l'influence des questions militaires sur l'évolution de la nation.

Questions à examiner

- a) Quelles sont les nations qui ont traditionnellement été des alliés ou des ennemis ?
- b) Quelle a été la conséquence militaire des développements politiques de ces dernières années ?
- c) Décrire la participation ou l'affiliation nationale à des alliances.
- d) Quelle a été la position historique du pays par rapport aux voisins régionaux et quelle influence ont eu les factions et les partis politiques nationaux à ce sujet ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

Pour ce module, les objectifs et les résultats de l'apprentissage seront atteints par les moyens suivants : cours magistraux dispensés par des sous-officiers supérieurs et d'autres orateurs invités sur des sujets choisis ; étude individuelle ; lectures obligatoires ; tenue d'un journal de réflexion ; discussions en sous-groupes basées, dans la mesure du possible, sur l'expérience en classe.

Module 1.3.3 Présentation du protocole et des règles de courtoisie militaires

Description

Le protocole et les règles de courtoisie militaires sont des pratiques et des traditions militaires de longue date qui guident le comportement quotidien du personnel des forces armées et régissent les rencontres officielles entre unités militaires et la réception solennelle des dignitaires étrangers. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Avancé utiliseront l'expérience qu'ils ont accumulée et leurs apprentissages antérieurs pour approfondir leur compréhension du protocole et des règles de courtoisie militaires et le rôle que ces derniers jouent pour soutenir l'éthique militaire. Les sujets comprennent ce qui suit : respect montré entre les officiers et les sous-officiers ; respect montré à l'égard des drapeaux et des hymnes nationaux et étrangers ; habillement et comportement adéquats lors des occasions officielles ; visites officielles ; repas officiels ; correspondance sociale ; autres situations appropriées à la pratique et aux traditions nationales. Ce module vise à permettre aux sous-officiers du niveau Avancé de mieux comprendre comment le fait d'observer le protocole et les règles de courtoisie appropriées montre le respect, et donc améliore l'efficacité des interactions entre le personnel, les unités et les forces.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Décrire comment les règles de courtoisie militaires de base régissent les relations entre les personnels de grades différents.
- 2) Décrire les activités militaires solennelles qui accompagnent la visite d'invités et de dignitaires étrangers.
- 3) Décrire les traditions et les procédures des forces armées qui régissent les repas militaires officiels.
- 4) Examiner en quoi le respect du protocole et des règles de courtoisie militaires peut contribuer à soutenir l'éthique militaire.

Questions à examiner

- a) Quelle est la relation entre des officiers et des sous-officiers lorsqu'ils sont supervisés par un sous-officier ?
- b) Dans quelle mesure les exigences du protocole militaire imposent-elles des obligations aux épouses de militaires ?
- c) Quels sont des exemples de situations où une correspondance sociale est appropriée ou ne l'est pas ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

Pour ce module, les objectifs et les résultats de l'apprentissage seront atteints par les moyens suivants : cours magistraux dispensés par des sous-officiers supérieurs et d'autres orateurs invités sur des sujets choisis ; lectures suggérées ; discussions en sous-groupes basées, dans la mesure du possible, sur l'expérience en classe.

Références / Lectures

Armée de terre australienne. *Protocol Manual* (Chapitre 1), 1999. <http://diggerhistory.info/pages-asstd/protocol-1999.htm>

Protocol 101. <http://www.military.com/spouse/military-life/...and.../military-protocol-101.html>

Armée de terre américaine. *Pamphlet 600-60 -- A Guide to Protocol*. http://www.cdc.gov/od/occp/officership/military_protocol.htm

Les experts reconnus des questions traitées choisiront des lectures nationales supplémentaires appropriées.

Bloc 1.4 Caractéristiques modernes des opérations militaires

Description

La fin du 20^e siècle a vu l'introduction de nouvelles caractéristiques dans le panorama des conflits humains. Celles-ci comprennent notamment ce qui suit : développements techniques relatifs à la Révolution dans les affaires militaires ; facteurs sociaux importants, tels que le contrôle juridique des opérations ; importance des droits de l'homme ; augmentation du nombre d'opérations multinationales et multi-agences. Le 21^e siècle verra probablement une progression de tous ces nouveaux aspects de la guerre. Ce bloc vise à former les sous-officiers à certains des défis posés par ces opérations et à les aider à répondre à leurs attentes et à leurs conséquences.

Au niveau Avancé, le bloc revisite les éléments présentés aux niveaux Primaire et Intermédiaire, mais en allant plus en profondeur et en mettant l'accent sur certains des thèmes sous-jacents les plus complexes.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Résumer les principales lois et réglementations qui régissent les opérations militaires, et notamment les opérations multilatérales.
- 2) Décrire en quoi les lois et les réglementations affectent les règles d'engagement.
- 3) Examiner en quoi les différences culturelles entre une force et la population locale peuvent affecter la réussite de la mission.
- 4) Résumer les dispositions du droit humanitaire international concernant les civils, les non combattants et les combattants.

Références / Lectures

Brzoska, Michael, et Hans-Georg Ehrhart. "Civil-Military Cooperation in Post-Conflict Rehabilitation and Reconstruction". *Policy Paper 30*. Bonn : Stiftung Entwicklung und Frieden, 2008. http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/sede/dv/sede260410studyehrhart_/sede260410studyehrhart_en.pdf

Institut international de droit humanitaire. *Rules of Engagement Handbook*, novembre 2009. San Remo, Italie. <http://www.iihl.org/Default.aspx?pageid=page12090>.

OTAN STANAG 2449, *Formation au droit des conflits armés*. 29 mars 2004. <http://www.informaworld.com/smpp/content~db=all~content=a792289443>

Smith, Rupert. *The Utility of Force*. Londres, UK : Penguin Books, 2005.

ONU/UE/OSCE/OTAN. Gender, Peace and Security Documents (or referring to gender) - voir le lien. <http://www.isis-europe.eu/programmes/gender-and-security>

Willetts, Peter. *Non-Governmental Organizations in World Politics: The Construction of Global Governance*. New York, NY : Routledge Publishers, 2011.

Module 1.4.1 Aspects juridiques des opérations militaires

Description

Un cadre juridique fort est un élément essentiel de toute opération militaire. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Avancé utiliseront l'expérience qu'ils ont accumulée et leurs apprentissages antérieurs pour approfondir leur compréhension des éléments fondamentaux du droit opérationnel : droit humanitaire international (DHI) ; Convention de Genève ou droit des conflits armés (DCA) ; Conventions sur le statut des forces (SOFA). Le module examine comment des règles d'engagement (ROE) spécifiques sont établies sur la base des conseils juridiques fournis pour chaque opération. Ils examineront pourquoi il est important d'avoir un cadre juridique fort pour toutes les opérations militaires, et en quoi le droit international constitue le socle d'une coalition ou d'une alliance militaire honorable.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Résumer les principales lois et réglementations qui régissent les opérations militaires, et notamment les opérations multilatérales.
- 2) Décrire en quoi les lois et les réglementations affectent les règles d'engagement.
- 3) Examiner en quoi les différences culturelles entre une force et la population locale peuvent affecter la réussite de la mission.
- 4) Résumer les dispositions du droit humanitaire international concernant les civils, les non combattants et les combattants.

Questions à examiner

- a) En quoi le droit national est-il aligné sur le droit international, et en quoi diffère-t-il de celui-ci ?
- b) Comment les règles d'engagement ont-elles fait leur apparition, et pourquoi sont-elles si importantes ?
- c) Pourquoi le DCA est-il devenu considérablement plus important de nos jours ?
- d) Pourquoi les ROE diffèrent-elles d'un pays à l'autre ?
- e) Comment un sous-officier du niveau Avancé devrait-il réagir lorsqu'il soupçonne ou découvre un écart de conduite ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

Pour ce module, les objectifs et les résultats de l'apprentissage seront atteints par les moyens suivants : cours magistraux dispensés par des sous-officiers supérieurs et d'autres orateurs invités sur des sujets choisis ; étude individuelle ; lectures obligatoires ; tenue d'un journal de réflexion ; exercices en salle de cours ou en ligne pouvant impliquer des jeux de rôle ; études de cas simples et exercices de prise de décision ; discussions en sous-groupes basées, dans la mesure du possible, sur l'expérience en classe.

Références / Lectures

Comité international de la Croix-Rouge. *Droit des conflits armés : Guide de l'utilisateur*. Genève, Suisse. <http://www.icrc.org/fre/assets/files/other/cours-guerre-intro.pdf>

Institut international de droit humanitaire. *Rules of Engagement Handbook*, novembre 2009. San Remo, Italie. <http://www.iihl.org/Default.aspx?pageid=page12090>.

OTAN STANAG 2449, *Formation au droit des conflits armés*. 29 mars 2004. <http://www.informaworld.com/smpp/content~db=all-content=a792289443>

Département des opérations de maintien de la paix (DOMP) de l'ONU. *Core Pre-deployment Training Materials*. <http://peacekeepingresourcehub.unlb.org>

Module 1.4.2 Conscience culturelle

Description

La conscience culturelle, c'est-à-dire la capacité à comprendre et à respecter les sensibilités culturelles des alliés et des habitants de la zone d'opérations, est devenue un outil opérationnel important. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Avancé utiliseront l'expérience qu'ils ont accumulée et leurs apprentissages antérieurs pour mieux comprendre en quoi la conscience culturelle peut être un facteur clé de succès. Le module explore comment la conscience culturelle des facteurs externes est liée aux questions de diversité au sein de l'unité. En outre, ce module examine plus en profondeur comment les différences culturelles peuvent affecter les opérations. À travers des études de cas choisies avec soin, les élèves apprendront à identifier les signaux d'avertissement précoces et exploreront des techniques permettant d'aider à résoudre les difficultés culturelles.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Comparer les problématiques liées à la conscience culturelle et celles liées à la diversité et exposer leurs différences.
- 2) Identifier des signaux d'avertissement importants d'un conflit culturel imminent.
- 3) Identifier des causes fréquentes de malentendus culturels.
- 4) Décrire des stratégies de prévention et d'atténuation visant à minimiser les malentendus culturels.

Questions à examiner

- a) En quoi des différences culturelles entre des forces multinationales opérant dans le même environnement peuvent-elles affecter leur mission ?
- b) Examiner les compromis à faire entre l'établissement de relations transparentes avec la communauté locale et l'obtention de gains à court terme.
- c) Comment un sous-officier du niveau Avancé peut-il aider à surmonter les différences culturelles au sein des forces alliées ?
- d) Comment un sous-officier du niveau Avancé peut-il contribuer à promouvoir la conscience culturelle au sein de son unité ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

Pour ce module, les objectifs et les résultats de l'apprentissage seront atteints par les moyens suivants : cours magistraux dispensés par des sous-officiers supérieurs et d'autres orateurs invités sur des sujets choisis ; étude individuelle ; lectures obligatoires ; tenue d'un journal de réflexion ; exercices en salle de cours ou en ligne pouvant impliquer des jeux de rôle ; études de cas simples et exercices de prise de décision ; discussions en sous-groupes basées, dans la mesure du possible, sur l'expérience en classe.

Références / Lectures

Smith, Rupert. *The Utility of Force*. Londres, UK : Penguin Books, 2005 (en particulier le paradigme de la guerre au sein de la population - "*War amongst the people*").

ONU/UE/OSCE/OTAN. Gender, Peace and Security Documents (or referring to gender). <http://www.isis-europe.eu/programmes/gender-and-security>

Département des opérations de maintien de la paix (DOMP) de l'ONU, Référentiel sur la problématique hommes-femmes pour les opérations de maintien de la paix, <http://www.peacekeepingbestpractices.unlb.org/pbps/library/GRP%20Full%20Version.pdf>

Module 1.4.3 Acteurs dans l'espace opérationnel : Les approches globale et interministérielle

Description

La coopération et la collaboration inter-agences est souvent officialisée au moyen de l'approche globale ou, à l'échelle nationale, de l'approche interministérielle (« Whole-of-Government »). Dans ce module, les sous-officiers du niveau Avancé utiliseront l'expérience qu'ils ont accumulée et leurs apprentissages antérieurs pour approfondir leur compréhension de certains aspects opérationnels des approches globale et interministérielle. Ce module examine également les sujets suivants : comment l'approche globale facilite la transition d'une gestion militaire vers une gestion civile des activités lors d'opérations prolongées ; portée, faisabilité et implications du concept de la « guerre en trois blocs » pour décrire les opérations cinétiques simultanées ; opérations de maintien de la paix et secours humanitaire ; rôle et adéquation des approches globale et interministérielle dans le concept de la « guerre en trois blocs » ; défis associés à ces approches émergentes des opérations ; stratégies susceptibles de réduire les frictions entre agences.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Analyser/examiner l'évolution des objectifs du court terme vers le long terme lors d'une opération.
- 2) Comparer les caractéristiques et les éléments des approches globale et interministérielle et exposer leurs différences.
- 3) Décrire les défis associés à ces approches émergentes.
- 4) Décrire les voies et les moyens permettant de réduire les frictions et de soutenir la coopération avec les organisations gouvernementales (OG), internationales (OI) et non gouvernementales (ONG) dans la zone d'opérations.

Questions à examiner

- a) Quel est l'objectif et la finalité d'une OG dans les opérations multinationales ?
- b) Quels sont les objectifs et les finalités des grandes OI (p. ex. Nations unies, Union européenne, OSCE, Union africaine, Banque mondiale) dans les opérations multinationales ?
- c) Que sont les ONG et quels sont certains de leurs principes d'organisation et d'orientation ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : cours magistraux ; discussions ; exercices en salle de cours, débats et interaction en sous-groupes ; articles savants ; tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

- AAP-06 « *Glossaire OTAN de termes et définitions* », 2012.
- AJP-01(D) *Doctrine alliée interarmées*, 2010.
- Petersen, F., et Hans Binnendijk. *De l'approche globale à la capacité globale*. Revue de l'OTAN, 2008. <http://www.nato.int/docu/review/2008/03/ART7/EN/index.htm>



Atelier des équipes de rédaction du programme de référence EMP pour les sous-officiers à Garmisch-Partenkirchen (contributeurs de Géorgie et de la République de Moldova).



Réunion de l'équipe d'experts DEEP (ACO, ACT, Canada, Lettonie, États-Unis) avec des sous-officiers de la République de Moldova.



Atelier des équipes de rédaction du programme de référence EMP pour les sous-officiers à Garmisch-Partenkirchen (contributeurs du Canada, des Pays-Bas et de Suisse).



THÈME 2 : Leadership et éthique (niveau Primaire)

But

Le thème *Leadership et éthique* présente aux sous-officiers du niveau Primaire les valeurs, le développement du caractère et la théorie du leadership au sein de la profession des armes. Après achèvement du thème, ils seront capables de diriger et de perfectionner des subordonnés au niveau du groupe/de la section. Les sujets examinés dans ce thème comprennent le leadership militaire, l'éthique et le commandement et le contrôle. À travers l'acquisition des connaissances associées à ces sujets, les sous-officiers feront en sorte d'être guidés, pendant toute leur carrière, par les valeurs et les qualités de leadership associées aux membres de la profession des armes.

Description

Ce thème constitue l'un des trois principaux piliers de développement interconnectés du programme de référence des études militaires professionnelles (PR EMP) des sous-officiers. Il met l'accent sur le développement du caractère des sous-officiers en tant que membres de la profession des armes et serviteurs de leurs pays. Les sous-officiers du niveau Primaire doivent avoir une certaine compréhension des principes du leadership et doivent refléter les valeurs et les vertus associées aux membres de la profession des armes dans les sociétés démocratiques. On attend des sous-officiers de ce niveau qu'ils connaissent et soient capables de réaliser ce qui suit : travailler en toute confiance et indépendance dans un environnement ambigu, dynamique et politiquement sensible ; communiquer avec des petits groupes de subordonnés et diriger un groupe/une section dans l'ensemble des opérations ; savoir que leurs propres actions et celles de leurs subordonnés peuvent avoir des conséquences stratégiques.

Les définitions clés de ce thème comprennent notamment :

Leadership – processus permanent visant à influencer d'autres personnes lors de l'exécution de la mission et à améliorer l'organisation.

Caractère – dimension intérieure d'un individu définissant son comportement, façonnant ses décisions et ses actions, et créant la nature d'un leader.

Leader de caractère – leader qui se comporte dans un esprit de vérité, qui met l'accent sur ce qui est juste et qui montre le courage et l'engagement d'agir en conséquence.

Éthique – principes moraux qui régissent l'individu ou les membres d'une profession.

Courage moral – capacité à respecter les valeurs fondamentales lorsqu'il n'est pas aisé de le faire.

Commandement et contrôle (également appelé C2) – exercice de l'autorité et de la direction, de la part d'un commandant adéquatement désigné, sur des forces assignées et attachées en vue de l'accomplissement de la mission. Les fonctions de commandement et de contrôle sont réalisées au moyen de personnel, d'équipements, de communications, d'installations et de procédures utilisées par un commandant pour planifier, diriger, coordonner et contrôler des forces et des opérations dans l'accomplissement de la mission¹⁰.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Pour soutenir l'objectif général, les sous-officiers du niveau Primaire devront :
 - montrer la valeur du travail en équipe et de la cohésion du groupe ;
 - montrer la marque distinctive du leadership militaire ; et
 - avoir un comportement et une conduite éthiques irréprochables.
- 2) Après achèvement du thème, chaque diplômé :
 - aura une bonne connaissance des conséquences négatives d'un comportement non éthique de l'unité ;
 - sera capable d'expliquer les différentes théories du leadership militaire ;
 - reconnaîtra les valeurs fondamentales et intrinsèques du commandement et du contrôle pour la profession des armes.

10. Dictionary of Military and Associated Terms. http://www.dtic.mil/doctrine/dod_dictionary/data/c/3226.html

Bloc 2.1 Leadership militaire

Description

L'efficacité et le bien-être des unités des forces armées dépendent étroitement de la qualité du leadership exercé par les sous-officiers. À travers l'histoire, les rôles et les responsabilités de leadership des sous-officiers sont passés de la direction de petites unités à l'occupation de postes stratégiques au sein des forces armées. Ce bloc met l'accent sur la théorie et l'application des principes de leadership qui permettent aux sous-officiers de diriger des opérations militaires et de perfectionner les leaders subordonnés. Dans ce bloc, les élèves examineront notamment les questions et les sujets suivants : styles de leadership, motivation, développement de groupe, gestion du stress, ordre et discipline. Ensemble, ces sujets permettront aux sous-officiers du niveau Primaire de commencer à développer leurs propres styles de leadership tout en servant en tant que leaders directs au sein de l'unité.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Montrer la maîtrise du leadership d'un sous-officier du niveau Primaire.
- 2) Faire preuve de leadership au niveau du groupe/de la section.
- 3) Appliquer les concepts et les principes du leadership.
- 4) Décrire les processus de développement de groupe.
- 5) Maintenir l'ordre et la discipline au sein d'un groupe ou d'une section.
- 6) Expliquer le stress et la gestion du stress.
- 7) Appliquer des techniques de leadership pour améliorer les performances des individus et de l'unité.

Références / Lectures

Servir avec honneur : La profession des armes au Canada. 2e éd., Kingston, ON : Institut de leadership des forces canadiennes, 2009.

Führungsausbildung der Schweizer Armee (Manuel de leadership des forces armées suisses). Module 5, Chap. 2 : "Leading a Team", 2012.

Handboek Leidinggeven (Manuel de leadership) in de KL, 07-06-2002. druk : Plantijn Casparie Zwolle.

Handboek onderofficier (Manuel du sous-officier) HB 2-07/A

Hartog, Deanne Nicole. *Inspirational Leadership.* Schoonhoven : P.L. et van Menteen J.J., 1997.

Horn, Bernd, et Robert Walker. *The Military Leadership Handbook.* Kingston, ON : Dundurn Press, 2008.

Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2005.

Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2007.

Doctrines de défense des Pays-Bas. La Haye, Pays-Bas : Ministère de la Défense, 2005. <http://merln.ndu.edu/whitepapers/Netherlands-2005.pdf>

Okros, Alan. *Leadership in the Canadian Military Context.* Toronto, CA : Institut de leadership des forces canadiennes, 2010 http://www.defence.gov.au/adcdcos/cdle2012/CDLE_120329-OkrosA2010LeadershipintheCanadianMilitaryContext.pdf

Entraînement au combat de l'Infanterie de marine américaine. Publication 6-11, *Leading Marines.* Washington, DC : U.S. Marine Corps, 1995. <http://www.marines.mil/Portals/59/Publications/MCWP%206-11%20Leading%20Marines.pdf>

Note : Des références supplémentaires sont précisées dans certains modules. À défaut, il convient d'utiliser les références de la description du bloc pour élaborer les leçons relatives à ce module.

Module 2.1.1 Styles de leadership

Description

Les leaders militaires efficaces ont compris qu'un bon leadership est essentiel pour atteindre des buts et des objectifs souhaités. En outre, ils ont observé que des situations différentes requièrent des styles de leadership distincts. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Primaire apprendront à identifier les différents styles de leadership qui leur permettront de s'adapter à des situations, des personnalités et des cultures différentes.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Décrire les différents styles de leadership (p. ex. directif, participatif, axé sur la délégation).
- 2) Identifier les facteurs contextuels à prendre en compte dans le choix du style de leadership à utiliser dans une situation donnée.

Questions à examiner

- a) Comment les différences culturelles affectent-elles le choix d'un style de leadership ?
- b) En quoi le style de leadership est-il influencé par le stress ?
- c) Examiner en quoi les capacités des subordonnés affectent le style de leadership.

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : auto-apprentissage, cours magistraux, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

Quartier général, Département de l'armée de terre. *Army Doctrinal Reference Publication 6-22, Army Leadership*. Washington, DC. 10 septembre 2012 http://armypubs.army.mil/doctrine/DR_pubs/DR_a/pdf/adrp6_22_new.pdf

Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2005.

Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2007.

Module 2.1.2 Diriger des subordonnés

Description

Les sous-officiers du niveau Primaire agissent en tant que leaders directs de petites unités. À ce titre, ils doivent comprendre les principes de leadership requis pour diriger et faire progresser des subordonnés. Pour acquérir une telle compréhension, ils doivent être capables de motiver, de guider et d'orienter leurs subordonnés tout en leur offrant un retour d'information et un coaching en vue d'améliorer leurs performances. Dans ce module, les sous-officiers examineront les compétences et les attributs requis pour diriger des subordonnés.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Définir le leadership.
- 2) Décrire les principes du leadership.
- 3) Identifier les compétences et les attributs du leadership.
- 4) Identifier les sources de pouvoir du leadership (coercition, référent, récompense, expertise, légitimité).

Questions à examiner

- a) Comment les sous-officiers du niveau Primaire aident-ils les officiers subalternes à prendre des décisions sans saper l'autorité des officiers ?
- b) Comment pouvez-vous vous distinguer des subordonnés lorsque vous assumez un rôle de leadership ?
- c) Examiner comment les leaders assoient leur crédibilité auprès des subordonnés, des pairs et des supérieurs.

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : auto-apprentissage, cours magistraux, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

Bélanger, J., et P. Lew. *Developing the Next Generation of Military Leaders: Challenges, Imperatives and Strategies*. Kingston, ON : Presse de l'Académie canadienne de la Défense, 2011.

Quartier général, Département de l'armée de terre. *Army Doctrinal Reference Publication 6-22, Army Leadership*. Washington, DC. 10 septembre 2012 http://armypubs.army.mil/doctrine/DR_pubs/DR_a/pdf/adrp6_22_new.pdf

armypubs.army.mil/doctrine/DR_pubs/DR_a/pdf/adrp6_22_new.pdf

Lagacé-Roy, Daniel, et Janine Knackstedt. *The Mentoring Handbook*. Kingston, ON : Institut de leadership des forces canadiennes, 2007.

Module 2.1.3 Développement de groupe

Description

Les sous-officiers du niveau Primaire sont chargés de développer des équipes soudées au niveau du groupe/ de la section. Pour diriger ces petites unités, les sous-officiers doivent appliquer les concepts de construction d'équipe et de développement de groupe. Dans ce module, les sous-officiers découvriront les étapes essentielles du développement d'équipes petites, concentrées et soudées. Ils apprendront comment promouvoir le travail d'équipe en utilisant les comportements de leadership requis pour soutenir les différentes étapes de développement d'un petit groupe.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Définir le travail en équipe.
- 2) Décrire le processus de développement de groupe.
- 3) Identifier les comportements d'un leader à chaque étape du processus de développement de groupe.
- 4) Expliquer en quoi les différents styles de leadership peuvent affecter le processus de développement de groupe.

Questions à examiner

- a) Comment les traits de personnalité affectent-ils le développement de groupe ?
- b) Quelles sont les actions de leader utiles pour gérer des personnalités difficiles ?
- c) Examiner des moyens permettant une participation active de tous les membres du groupe.
- d) Comment maintenez-vous la cohésion du groupe en situation de stress ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : autoapprentissage, cours magistraux, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

Bélanger, J., et P. Lew. *Developing the Next Generation of Military Leaders: Challenges, Imperatives and Strategies*. Kingston, ON : Presse de l'Académie canadienne de la Défense, 2011.

Quartier général, Département de l'armée de terre. *Army Doctrinal Reference Publication 6-22, Army Leadership*. Washington, DC. : 10 septembre 2012. http://armypubs.army.mil/doctrine/DR_pubs/DR_a/pdf/adrp6_22_new.pdf

Lagacé-Roy, Daniel, et Janine Knackstedt. *The Mentoring Handbook*. Kingston, ON : Institut de leadership des forces canadiennes, 2007.

Performance Improvement Guide. 5e éd., Boston, MA : U.S. Coast Guard Leadership Development Center, 2006. <http://www.uscg.mil/hq/cg095/cg09541/docs/5th%20edition%20PIG.pdf>

Steiger, R. *Menschenorientierte Führung (Leadership orienté vers les êtres humains)*. Huber Verlag, 1991.

Module 2.1.4 Ordre et discipline

Description

Une discipline et un ordre adéquats sont essentiels à l'efficacité de toutes les organisations militaires, dans les situations tant de guerre que de paix, pendant le service comme en dehors. Une responsabilité essentielle des sous-officiers du niveau Primaire est l'application et le maintien d'une discipline et d'un ordre stricts au sein de leur groupe/section, notamment en ce qui concerne l'habillement, le comportement et la conduite militaire. Les sous-officiers du niveau Primaire doivent avoir une connaissance active des décrets, réglementations ou directives qui régissent l'administration de la discipline et de l'ordre militaires dans leur unité. Ils doivent comprendre les implications de ces décrets, les expliquer aux subordonnés et, si nécessaire, prendre des mesures correctives. Les sous-officiers de ce niveau doivent également comprendre quand recommander une action disciplinaire ultérieure à la chaîne de commandement.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Décrire l'objectif de la discipline et de l'ordre militaires.
- 2) Identifier les publications, décrets, réglementations ou directives relatifs à l'administration de l'ordre et de la discipline dans votre organisation.
- 3) Identifier des manières de maintenir l'ordre et la discipline.
- 4) Décrire le processus de justice militaire utilisé pour traiter les manquements disciplinaires.

Questions à examiner

- a) Comment les sous-officiers du niveau Primaire identifient-ils les causes sous-jacentes de l'indiscipline ?
- b) Examiner des moyens permettant de prévenir les problèmes disciplinaires.
- c) Quelle importance cela a-t-il de prendre des mesures immédiates pour corriger les manquements ?
- d) Comment obtient-on une application cohérente de la discipline et de l'ordre militaires ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : autoapprentissage, cours magistraux, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

Generic standards of behaviour for ESDP operations (normes générales de comportement pour les opérations relevant de la PESD) : <http://register.consilium.europa.eu/pdf/en/05/st08/st08373-re03.en05.pdf>

Quartier général, Département de l'armée de terre. *Field Manual 7-22.7, The Army Non Commissioned Officer Guide*. Washington, DC : 2002.

Module 2.1.5 Gestion du stress

Description

La profession des armes place inévitablement un stress élevé, tant positif que négatif, sur les épaules de ses membres. Les sous-officiers du niveau Primaire doivent apprendre à surveiller et à contrôler leurs propres niveaux de stress et ceux de leurs subordonnés. Ils doivent apprendre à distinguer les facteurs de stress positifs des facteurs négatifs à travers l'identification des symptômes et des causes du stress. Il est important que les sous-officiers du niveau Primaire comprennent comment gérer les situations de stress tout en s'efforçant d'accomplir les missions et les tâches qui leur ont été assignées. Les sous-officiers de ce niveau doivent apprendre à transmettre à leurs subordonnés que le stress est souvent inévitable, tout en leur recommandant des mécanismes et des stratégies d'adaptation.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Définir le stress et la gestion du stress.
- 2) Identifier les causes de stress (chez soi et chez les autres).
- 3) Décrire des méthodes de gestion du stress.
- 4) Décrire comment le stress affecte les performances des individus et du groupe.

Questions à examiner

- a) Examiner des manières d'identifier le stress chez soi et chez les autres.
- b) Pourquoi les personnes rechignent-elles à admettre leur niveau de stress ?
- c) Comment pouvez-vous gérer le stress de quelqu'un d'autre tout en restant efficace en tant que leader ?
- d) Quelle est l'importance de l'expérience que les vétérans de combat peuvent partager avec les subordonnés lorsque le stress est élevé ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : discussions avec des vétérans, autoapprentissage, cours magistraux, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

Resilience: A Selected Bibliography. Bibliothèque du Centre des hautes études militaires des États Unis (US Army War College Library) Adresse permanente : <http://www.carlisle.army.mil/library/bibliographies.htm>

Führungsausbildung der Schweizer Armee (Manuel de leadership des forces armées suisses). Modules 1 et 5 : “Self-Knowledge” et “Leading a Team”, 2012.

Module 2.1.6 Bien-être du personnel

Description

Le bien-être du personnel a trait à la qualité de vie des membres d’une unité militaire. Il implique le bien-être des membres et de leurs proches. Les sous-officiers du niveau Primaire doivent apprendre à prendre soin de leurs troupes et à surveiller leur moral. Ils doivent apprendre comment prendre les mesures requises pour améliorer le bien-être du personnel et comment identifier les situations où ils doivent demander l’aide de la chaîne de commandement. Une connaissance active des ressources disponibles leur permettra d’atténuer les effets négatifs d’une baisse de moral dans l’unité.

Objectifs d’apprentissage / Résultats

- 1) Décrire le bien-être des troupes.
- 2) Décrire les responsabilités des sous-officiers en matière de moral et de bien-être des subordonnés.
- 3) Identifier les causes d’un moral bas.
- 4) Déterminer des méthodes permettant d’évaluer le moral et le bien-être.
- 5) Identifier des sources de soutien en vue d’améliorer le moral et le bien-être.

Questions à examiner

- a) Quand et comment vous détachez-vous des membres ou des proches (deuil, aboutissement, liens relationnels) ?
- b) Quand faut-il faire appel à un professionnel ?
- c) Dans quelle mesure faut-il faire un suivi ?
- d) Comment conciliez-vous les besoins des individus et ceux du groupe ?
- e) Quel est le rôle des associations de vétérans ?

Méthodologie d’apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : auto-apprentissage, cours magistraux, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d’un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

Quartier général, Département de l’armée de terre. *Field Manual 7-22.7, The Army Non-Commissioned Officer Guide*. Washington, DC. 2002.

Johns, G., et A. M. Saks. *Organisational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*. 8e éd., Toronto, ON : Prentice Hall, 2011.

Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2007.

Module 2.1.7 Motivation

Description

La motivation peut être décrite comme ce qui pousse les militaires à commencer l'exécution de leurs tâches et subsiste jusqu'à l'accomplissement de la mission. L'un des défis les plus importants rencontrés par les sous-officiers du niveau Primaire consiste à motiver les subordonnés à réussir face à l'adversité, l'incertitude et l'austérité. Ce module explore les moyens et les méthodes (conseils sur des options personnelles, communication honnête et opportune, exemple personnel) permettant de motiver le personnel à accomplir les tâches au mieux de ses capacités.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Définir la motivation.
- 2) Décrire les techniques de motivation.
- 3) Montrer les techniques de motivation.

Questions à examiner

- a) Examiner comment maintenir la motivation dans les situations difficiles.
- b) Comment faut-il communiquer les nouvelles dans les situations de crise ?
- c) Comment peut-on concilier les attentes du groupe/ de la section et celles des individus ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : autoapprentissage, cours magistraux, discussions, exercices en salle de cours, jeux de rôle, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

Führungsausbildung der Schweizer Armee (Manuel de leadership des forces armées suisses). Module 5, Chap. 2 : "Leading a Team", 2012.

Johns, Gary, et Alan Saks. *Organisational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*. 8e éd., Toronto, ON : Pearson Prentice Hall, 2001.

Module 2.1.8 Autogestion

Description

Pour être des leaders efficaces, les sous-officiers du niveau Primaire doivent avoir et montrer un niveau exemplaire de comportement personnel. Pour assumer une telle responsabilité, ils doivent apprendre à gérer leur propre comportement dans un large éventail d'environnements, tant pendant le service qu'en dehors. Un ensemble de méthodes telles que la réflexion personnelle, l'observation du langage verbal et non verbal des membres de l'unité, le retour d'expérience et l'acceptation de la critique constructive permettront aux sous-officiers du niveau Primaire de perfectionner leurs compétences personnelles et interpersonnelles tout en donnant le bon exemple aux subordonnés.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Définir l'autogestion et l'autorégulation.
- 2) Identifier les techniques permettant d'augmenter la conscience de soi.
- 3) Décrire les barrières pouvant empêcher d'accepter les critiques d'autrui.
- 4) Identifier les techniques permettant d'améliorer l'autogestion.

Questions à examiner

- a) Qu'est-ce qu'un comportement approprié ?
- b) Comment les valeurs culturelles affectent-elles un comportement acceptable ?
- c) En dehors du service, avez-vous toujours l'obligation d'être un modèle ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : autoapprentissage, cours magistraux, discussions, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

Blanchard, Ken, Susan Fowler, et Laurence Hawkins. *Self-Leadership and the One-Minute Manager*. New York : Harper Collins. 2005.

Bryant, Andrew, et Ana Lucia Kazan. *Self Leadership: How to Become a More Successful, Efficient, and Effective Leader from the Inside Out*. New York : McGraw-Hill. 2012.

Führungsausbildung der Schweizer Armee (Manuel de leadership des forces armées suisses). Module 5, Chap. 1 et 3 : "Self-Knowledge", 2012.

Johns, Gary, et Alan Saks. *Organisational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*. 8e éd., Toronto, ON : Pearson Prentice Hall, 2001.

Module 2.1.9 Responsabilisation

Description

La responsabilisation implique que tous les membres de l'unité possèdent le niveau d'autorité requis pour exécuter leurs tâches. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Primaire apprendront comment exercer l'autorité et l'influence qui correspondent à leur grade et à leur expérience. Ils apprendront comment se conduire afin que tous les membres du groupe/de la section les reconnaissent et les acceptent en tant que leader ayant l'autorité et la responsabilité.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Identifier les différences entre l'autorité, la redevabilité et la responsabilité dans la sphère militaire.
- 2) Définir la responsabilisation.
- 3) Décrire la délégation d'autorité et sa relation avec la redevabilité et la responsabilité.

Questions à examiner

- a) Quels sont certains des risques liés à la responsabilisation à ce niveau ?
- b) Comment pouvez-vous éviter l'abus de pouvoir ?
- c) Quels sont les facteurs qui influencent le degré de responsabilisation que vous donnez à vos subordonnés ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : autoapprentissage, cours magistraux, discussions, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

Führungsausbildung der Schweizer Armee (Manuel de leadership des forces armées suisses). Module 5, Chap. 7 et 10 : "Leading a Team", 2012.

Module 2.1.10 Diriger le changement

Description

Diriger le changement est un processus qui consiste à introduire des idées, des politiques et des tâches nouvelles pour induire des changements et atténuer les résistances au changement dans l'unité. Les sous-officiers du niveau Primaire doivent avoir une compréhension de base du processus de gestion du changement et apprendre à adopter, promouvoir et mettre en œuvre le changement. Ils doivent apprendre à communiquer les raisons motivant le changement à leurs subordonnés, à obtenir leur soutien et à les aider à mettre en œuvre les étapes qui permettront d'adopter le changement. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Primaire acquerront une connaissance de base de la gestion du changement qui leur permettra de relever les défis du changement organisationnel tout en agissant en tant qu'agents de changement au sein de l'unité.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Définir la gestion du changement.
- 2) Décrire le processus de gestion du changement.
- 3) Identifier le rôle du groupe/de la section dans la mise en œuvre du changement.

Questions à examiner

- a) Comment identifiez-vous le besoin de changement ?
- b) Comment adoptez-vous des changements avec lesquels vous n'êtes pas d'accord ?
- c) Comment promouvez-vous le changement ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : autoapprentissage, cours magistraux, jeux de rôle, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

Führungsausbildung der Schweizer Armee (Manuel de leadership des forces armées suisses). Module 1, Chap. 1 et 3 : "Self-Knowledge", 2012.

Kotter, John, et Leonard Schlesinger. "Choosing Strategies for Change". *Harvard Business Review* 86.7/8 (2008) : 130-139.

Kotter, John. *Leading Change*. Boston : Harvard Business Review Press. 2012.

Bloc 2.2 Éthique

Description

Dans ce bloc, les sous-officiers du niveau Primaire découvriront le thème de l'éthique et son rôle dans la profession militaire. En outre, l'accent est mis sur le rôle de l'éthique dans la prise de décision et sur les problématiques éthiques essentielles auxquelles chaque militaire est confronté, comme les droits de l'homme et la gestion de la diversité. La connaissance des traditions, des coutumes et des normes institutionnelles de la sphère militaire contribue au perfectionnement de chaque membre. Le leader de caractère s'efforce de rechercher la vérité, de décider de ce qui est juste et de montrer le courage et l'engagement d'agir en conséquence.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Décrire les principes fondamentaux de l'éthique militaire.
- 2) Expliquer l'importance des principes de l'éthique militaire.
- 3) Décrire l'influence de l'éthique dans le processus de prise de décision.
- 4) Identifier les étapes du processus de prise de décision éthique.
- 5) Expliquer le concept des droits de l'homme et son influence sur les opérations militaires.
- 6) Identifier les actes de discrimination relatifs aux aspects suivants : sexe, ethnicité, religion, race, orientation sexuelle, point de vue politique et culture.

Références / Lectures

“Apply the Ethical Decision-Making Method as a Commander, Leader, or Staff Member.” *Personal, Professional, and Military Ethics and Values*. Army Training Support Center (ATSC), 12 mai 1999. http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/ethical_d-m.htm

Baumann, D. *Militäretik – Was sonst? Zentrum Innere Führung (Hrsg.), Sachstand der ethischen Bildung in den Streitkräften, Arbeitspapier III/2008*, Koblenz 2009, 40-56. <http://www.militaryethics.ch/images/Militaerethik%20.pdf>

Servir avec honneur : La profession des armes au Canada. Kingston, ON : Institut de leadership des forces canadiennes, 2009.

L'éthique dans les Forces canadiennes : Des choix difficiles. Kingston, ON : Institut de leadership des forces canadiennes, 2006.

“DIH et droits de l'homme - CICR.” *Comité international de la Croix-Rouge - CICR*. N.p., n.d. <http://www.icrc.org/fre/war-and-law/ihl-other-legal-regimes/ihl-human-rights/index.jsp>

Comité international de la Croix-Rouge. “Déclaration universelle des droits de l'homme.” *DIH et droits de l'homme*. n.d. <http://www.ohchr.org/Documents/Publications/Posterfr.pdf>

Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2007.

Leigh, I., et H. Born. *Handbook on Human Rights and Fundamental Freedoms of Armed Forces Personnel*. Varsovie, Pologne : Bureau des institutions démocratiques et des droits de l'homme (BIDDH) de l'OSCE, 2008.

Peters, Ralph. “A Revolution in Military Ethics?” *Strategic Studies Institute (SSI) | Centre des hautes études militaires des États-Unis (US Army War College)*. (été 1996) : n.p. <http://strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/parameters/Articles/96summer/peters.htm>

Robinson, Paul. “Ethics Training and Development in the Military.” *Parameters* (printemps 2007) : n.p.

Schweizer Armee: Militäretik in der Schweizer Armee, Dokumentation 92.010 (Éthique militaire dans les forces armées suisses). gültig ab 01.09.2010. http://kms2.isn.ethz.ch/serviceengine/Files/SSN/133535/ipublicationdocument_singledocument/3b563903-0e0d-4961-a48a-c7ea82d2428a/de/Bericht_Militaerethik_2010.pdf&sa=U&ei=FHmiT5HmDoqh4gTo2pGJCQ&ved=0CBUQFjAA&usg=AFQjCNH-Pfqsy035qBk33Fd4iAhdmwv5vw

Scott, Jr., Ronald. “Ethical Decision-Making: The Link Between Ambiguity and Accountability.” *Chronicles Online Journal*. Air and Space Power Journal, 12 avril 2002. <http://www.airpower.maxwell.af.mil/airchronicles/cc/scott.html>

Siang, MAJ Derrick Tang Keng. “V24N3 - Professional Military Ethics - A Soldier's Contract.” *Pointer*. Journal of the Singapore Armed Forces, 18 juillet 2005. http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Q-3dIrgIkjKJ:www.mindef.gov.sg/safti/pointer/back/journals/1998/vol24_3/3.htm+&cd=2&hl=en&ct=clnk&gl=us

Snider, Don M., Paul Oh, et Kevin Toner. *The Army's*

Professional Military Ethic in an Era of Persistent Conflict. Carlisle, PA : Strategic Studies Institute, Centre des hautes études militaires des États-Unis (US Army War College), 2009.

Tang Keng Siang, D. "Professional Military Ethics- A Soldier's Contract." *Journal of the Singapore Armed Forces* 24.3 (1998).

Toner, James Hugh. *Morals Under the Gun: the Cardinal Virtues, Military Ethics, and American Society*. Lexington, KY : University Press of Kentucky, 2000.

Vickers, George R. *Human Rights and Military Conduct: A Progress Report*. Ft. Belvoir : Defense Technical Information Center, 2000.

Walker, Robert William, et Bernd Horn. *The Military Leadership Handbook*. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2008.

Module 2.2.1 Éthique militaire

Description

Les exigences particulières placées sur la profession militaire la distinguent de toutes les autres professions. Les leaders militaires, parfois même les plus subalternes, doivent prendre des décisions difficiles dans des situations éprouvantes et extrêmement graves. La compréhension de l'éthique doit commencer dès le recrutement et se poursuivre pendant toute la carrière militaire. Les sous officiers du niveau Primaire doivent avoir un sens et un respect profonds des normes éthiques qui guident les militaires de métier. Leur conduite personnelle et celle de leurs subordonnés doit être enracinée dans un comportement éthique afin d'éviter les manquements qui sapent le respect pour les militaires en tant que profession et son efficacité en tant que force de combat.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Décrire les principes fondamentaux de l'éthique militaire.
- 2) Expliquer l'importance de l'éthique à une force de combat professionnelle.
- 3) Identifier l'influence potentielle des manquements à un comportement éthique.

Questions à examiner

- a) Comparer des exemples de comportement éthique approprié et non approprié et exposer leurs différences.
- b) Examiner le lien entre comportement éthique et moral de l'unité.
- c) Quelles conséquences cela a-t-il de tolérer une conduite non éthique ?
- d) Comment les leaders subalternes devraient-ils réagir face à des actions non éthiques de la part de supérieurs ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : cours magistraux, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, jeux de rôle, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

(Voir la liste en B 2.2.)

Module 2.2.2 Prise de décision éthique

Description

Des leaders confiants et décidés constituent la pierre angulaire d'une sphère militaire efficace. Les sous-officiers du niveau Primaire seront régulièrement confrontés à des dilemmes éthiques. En tant que leaders subalternes, ils peuvent être amenés à faire des choix difficiles entre valeurs personnelles et valeurs organisationnelles, convictions personnelles et objectifs de la mission, sécurité du personnel et danger inhérent à une opération militaire nécessaire, etc. Ces dilemmes sont des sources de pression et de stress élevés, mais ils font partie intégrante de la profession militaire. Dans ce module, les sous-officiers apprendront ce qui constitue un dilemme éthique et comment évaluer et choisir la meilleure conduite éthique.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Décrire l'influence de l'éthique dans le processus de prise de décision.
- 2) Identifier les étapes du processus de prise de décision éthique.
- 3) Décrire un dilemme éthique.
- 4) Définir le comportement éthique.

Questions à examiner

- a) Qu'est-ce qu'une décision « éthique » ?
- b) Énumérer et comparer les valeurs personnelles et organisationnelles. Identifier comment et quand elles peuvent s'opposer.

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : cours magistraux, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, jeux de rôle, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

(Voir la liste en B 2.2.)

Module 2.2.3 Droits de l'homme¹¹

Description

Le respect des droits de l'homme constitue un aspect fondamental des pays démocratiques libéraux modernes. Les sous-officiers du niveau Primaire doivent comprendre l'obligation qu'ils ont de défendre et de protéger les droits de l'homme et d'empêcher les abus et les violations de ces droits dans leurs environnements opérationnels, dans la même mesure que leurs règles d'engagement. Dans ce module, les sous-officiers développeront une appréciation des principes des droits de l'homme et de leurs caractéristiques distinctives et sous-jacentes. En outre, ils acquerront une compréhension des conséquences des violations des droits de l'homme sur les intérêts de sécurité nationaux.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Expliquer les concepts fondamentaux des droits de l'homme.
- 2) Décrire l'influence de la promotion et du respect des droits de l'homme dans un cadre opérationnel.
- 3) Sensibiliser les membres de l'organisation aux principes des droits de l'homme.

Questions à examiner

- a) Quels sont les droits de l'homme individuels qui sont restreints lorsque l'on devient membre de la profession militaire ?
- b) Quels sont les problématiques liées aux droits de l'homme qui affectent le plus les membres des forces armées ?
- c) Quelles sont les bases juridiques des droits de l'homme au sein des forces armées ?
- d) En quoi les questions liées aux droits de l'homme influencent-elles le personnel militaire, les combattants ennemis et la population hôte lors des opérations militaires ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : cours magistraux, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

(Voir la liste en B 2.2.)

11. Ce module est relié et devrait être envisagé parallèlement au module sur la gestion de la diversité (M 2.2.4), en particulier en ce qui concerne la prévention des discriminations basées sur le sexe, l'ethnicité, la religion, etc.

Module 2.2.4 Gestion de la diversité

Description

Ce module examine comment gérer et utiliser la diversité, qui constitue de plus en plus une caractéristique distinctive des économies industrialisées avancées. Puisque les forces armées modernes doivent recruter au sein de la société, elles doivent comprendre un tant soit peu comment encourager et gérer la diversité. La diversité est une combinaison de caractéristiques, d'expériences et de capacités individuelles. Elle est façonnée par des facteurs tels que les expériences de vie personnelles, le contexte culturel et ethnique et le statut socioéconomique. En tant que mentors et guides, les sous-officiers doivent amener leurs subordonnés à voir et à considérer la diversité non pas comme un inconvénient, mais comme un atout qui, s'il est correctement exploité, peut être un multiplicateur de force. Dans ce module, les sous-officiers apprendront comment reconnaître la diversité et promouvoir un environnement de travail sans discrimination.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Expliquer les concepts et les composantes de la diversité.
- 2) Décrire en quoi la présence de discrimination peut influencer l'organisation.
- 3) Décrire le processus permettant de gérer les plaintes relatives à la diversité.

Questions à examiner

- a) Comment le leadership façonne-t-il la culture organisationnelle en matière de diversité ?
- b) Comment les forces militaires professionnelles tirent-elles profit de la diversité ?
- c) Qu'est-ce que la discrimination et sous quelles formes peut-elle apparaître dans l'environnement militaire, tant dans les actions individuelles que dans la culture institutionnelle ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : cours magistraux, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, jeux de rôle, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

(Voir la liste en B 2.2.)

Bloc 2.3 Commandement et contrôle (C2)

Description

Autrefois réduit à l'émission et à l'acceptation d'ordres, le commandement et le contrôle (C2) est devenu un processus sophistiqué qui s'exprime sous la forme classique de l'exercice hiérarchique de l'autorité mais exploite les caractéristiques flexibles et réactives d'une autorité distribuée et en réseau. Ce bloc explore comment ces deux caractéristiques fondamentales et différentes sont combinées dans l'approche du commandement de mission. Dans le bloc, les sous-officiers seront exposés au langage du commandement et à la manière de l'utiliser pour planifier, diriger et coordonner des forces et des opérations pour exécuter une mission assignée. Dans le même temps, les sous-officiers sont invités à réfléchir à la manière dont se fait le retour d'expérience et dont la connaissance est répartie à travers l'organisation. Dans ce bloc, les sous-officiers du niveau Primaire étudieront quatre modules : Fondamentaux du commandement et du contrôle ; Présentation du processus de planification des opérations (OPP) ; Présentation du processus de retour d'expérience ; Éléments de la gestion de l'information.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Décrire les principes du commandement et du contrôle (C2).
- 2) Montrer la pratique du C2 au niveau du groupe/de la section.
- 3) Décrire les principes et la pratique de l'OPP.
- 4) Montrer le rôle du facilitateur dans l'analyse après action (AAR).
- 5) Décrire les principes des systèmes de communication et de gestion de l'information (IM).

Module 2.3.1 Fondamentaux du commandement et du contrôle

Description

Exercer l'autorité et la direction sur une force armée et les unités qui la composent ne consiste pas simplement à donner des ordres et à y obéir. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Primaire découvriront les fondamentaux du commandement et du contrôle et apprendront comment les ordres sont générés et transmis à travers la chaîne de commandement. Après achèvement du module, les élèves seront devenus familiers du langage (termes et définitions) du commandement et du contrôle et seront capables de mettre ce concept en pratique au niveau de la section.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Définir le commandement et le contrôle.
- 2) Décrire la chaîne de commandement.
- 3) Comprendre le principe de l'intention du commandant.

Questions à examiner

- a) Comment distingue-t-on un commandant désigné et un autre officier supérieur de rang équivalent ?
- b) Quels sont les systèmes de communication et d'information utilisés au niveau de commandement tactique ?
- c) Quand un leader tactique devrait-il modifier le plan pour satisfaire l'intention du commandant ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : cours magistraux, orateurs invités, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles de référence et études de cas.

Références / Lectures

AAP-06 *Glossaire OTAN de termes et définitions*. 2012. <http://www.fas.org/irp/doddir/other/nato2008.pdf>

AJP-3 (B) (2011) *Doctrine alliée interarmées pour la conduite des opérations*. 2011. http://www.cicde.defense.gouv.fr/IMG/pdf/20110316_np_otan_ajp-3b.pdf

AJP-6 *Doctrine alliée interarmées relative aux systèmes d'information et de communication*. 2011. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/200016/20110401-ajp6_cis_secured.pdf

Rush, CSM (Retd) Robert S. *NCO Guide 9th Edition*
Mechanicsburg, PA : Stackpole, 2010, pp 32 33.

Des experts nationaux devraient fournir des lignes directrices nationales pertinentes concernant les procédures et la doctrine du C2.

Module 2.3.2 Prise de décision stratégique

(Ce sujet n'est pas enseigné à ce niveau.)



Première visite de l'équipe DEEP en Ukraine par des experts venant de la République tchèque, de Pologne, de Slovaquie, des États-Unis et de l'OTAN.



Première visite de l'équipe DEEP en Serbie par des experts venant d'Autriche, de la République tchèque, de Roumanie, des États-Unis et de l'OTAN.

Module 2.3.3 Présentation du processus de planification des opérations

Description

Le processus de planification des opérations (OPP) désigne une méthodologie formalisée appliquée dans l'ensemble de la chaîne de commandement, du niveau stratégique au niveau tactique. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Primaire découvriront les concepts et l'utilisation de l'OPP. Ils exploreront comment les leaders subalternes peuvent contribuer au processus de planification par l'évaluation des différentes options et la recherche d'un équilibre entre opportunité et risques. Après achèvement du module, les sous-officiers du niveau Primaire comprendront comment leurs actions et leurs décisions font partie d'un concept plus large envisagé dans le cadre de l'OPP.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Décrire les différentes étapes du processus de planification des opérations.
- 2) Décrire le rôle d'un leader subalterne dans l'OPP.
- 3) Décrire comment les plans d'actions (COA) possibles sont évalués.

Questions à examiner

- a) En quoi les décisions stratégiques influencent-elles la planification au niveau tactique ?
- b) En quoi les considérations tactiques influencent-elles le plan opérationnel ?
- c) Quels sont les principes de guerre qui s'appliquent à l'OPP ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : autoapprentissage, cours magistraux, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes et études de cas.

Références / Lectures

Publication interarmées des Forces canadiennes (PIFC) 5.0. Le processus de planification opérationnelle des FC. <http://www.sudoc.abes.fr/DB=2.1/SRCHIKT=12&TRM=150345062>

Simon, G., et M. Duzenli. *The Comprehensive Planning Directive. NATO Rapid Deployment Center – Italy Magazine.* Issue 14 (2009). <http://www.nato.int/nrdc-it/magazine/2009/0914/0914g.pdf>

U. S. Joint Publication (JP) 5.0. *Joint Operation Planning.* (2011). http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/jp5_0.pdf

Module 2.3.4 Présentation du processus de retour d'expérience : Analyses après action

Description

La base du processus de retour d'expérience militaire est l'analyse après action (AAR), une évaluation immédiate et informelle par l'unité d'une tâche ou d'une mission achevée. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Primaire découvriront le concept de retour d'expérience et la place des AAR dans le processus de retour d'expérience. Ils apprendront comment utiliser les AAR comme outil non critique pour avoir une comparaison claire entre les résultats souhaités et ceux obtenus.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Décrire le processus de retour d'expérience et les AAR.
- 2) Expliquer comment réaliser une AAR et décrire les outils pouvant être utilisés dans le processus d'AAR.
- 3) Décrire les manières d'utiliser les résultats des AAR pour améliorer les performances.
- 4) Montrer des AAR réalisées au niveau du groupe/ de la section, avec des techniques de facilitation, de briefing et de débriefing.

Questions à examiner

- a) Comme le retour d'expérience est-il communiqué dans l'organisation pour améliorer les performances ?
- b) Dans quelle mesure le résultat d'une AAR devrait-il être communiqué au-delà de l'unité ?
- c) En quoi une AAR diffère-t-elle d'une analyse « post-mortem » ?
- d) Quelle différence y a-t-il entre demander « Que s'est-il passé quand ... ? » et « Pourquoi n'avez-vous pas ... ? »

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : cours magistraux, orateurs invités, discussions guidées, études de cas, jeux de rôle et tâches individuelles et en sous-groupes.

Références / Lectures

A Leader's Guide to After-Action Reviews, sept. 1993 http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/tc_25-20/tc25-20.pdf

Establishing a Lessons Learned Program 11-33. Combined Arms Center. Center for Army Lessons Learned Handbook. 2011. <http://usacac.army.mil/cac2/call/docs/11-33/index.asp>

Training Units and Developing Leaders for Full Spectrum Operations FM 7-0. 2011. [http://usacac.army.mil/CAC2/Repository/FM70/FM_7-0_Final\(WEB\).pdf](http://usacac.army.mil/CAC2/Repository/FM70/FM_7-0_Final(WEB).pdf)

Module 2.3.5 Gestion de l'information

Description

La guerre moderne repose de plus en plus sur la collecte, l'organisation et la distribution de grandes quantités d'informations. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Primaire découvriront les concepts de base de la gestion de l'information. Ils apprendront à utiliser un spectre d'outils de gestion de l'information qui s'étend des ordres permanents aux médias sociaux. Enfin, ils apprendront comment filtrer l'information pour déterminer celle dont les subordonnés, les pairs et les leaders supérieurs ont besoin, et comment distinguer les informations devant être rendues accessibles immédiatement de celles devant être protégées.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Décrire les technologies et les processus de communication qui affectent la gestion de l'information.
- 2) Expliquer les facteurs utilisés pour déterminer qui a besoin des informations.
- 3) Identifier les processus et les procédures visant à faire remonter des informations essentielles.

Questions à examiner

- a) Examiner en quoi la gestion de l'information affecte le leadership et l'accomplissement de la mission.
- b) Quels sont les bénéfices et les risques du filtrage des informations qui sont transmises dans la chaîne de commandement ?
- c) Examiner comment les suppositions affectent la gestion de l'information.

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : autoapprentissage, cours magistraux, discussions guidées, articles savants, études de cas et tâches individuelles et en sous-groupes.

Références / Lectures

Brown, John Seely, et Paul Duguid. *The Social Life of Information*, Boston, MA : Harvard Business School Press, 2002.

Davenport, Thomas H., et Lawrence Prusak. *Working Knowledge: How Organisations Manage What They Know*, Boston, MA : Harvard Business School Press, 1998.



Séminaire de hauts responsables afghans – Déjeuner de travail avec des ONG en 2012.



Le commandant suprême allié Transformation (SACT) s'exprime devant les stagiaires du cours international de leadership destiné aux sous-officiers, à Lucerne, en 2008.



Visite d'une unité de l'armée de terre estonienne par des participants au séminaire des sous-officiers des États baltes.

THÈME 2 : Leadership et éthique (niveau Intermédiaire)

But

Le thème *Leadership et éthique* s'appuie sur l'expérience acquise pour augmenter la base de connaissances des sous-officiers du niveau Intermédiaire en matière de valeurs, de perfectionnement du caractère et de théorie du leadership des membres de la profession des armes. Les sujets examinés dans ce thème comprennent le leadership militaire, l'éthique et le commandement et le contrôle. À travers l'acquisition des connaissances associées à ces sujets, les sous-officiers feront en sorte d'être guidés par les valeurs et les attributs du leadership requis de la part des membres de la profession des armes.

Description

Le thème *Leadership et éthique* constitue l'un des trois principaux piliers de développement interconnectés du programme de référence des études militaires professionnelles (PR EMP) des sous-officiers. Il met l'accent sur le développement du caractère des sous-officiers en tant que membres de la profession des armes et serviteurs de leurs pays. Les sous-officiers du niveau Intermédiaire doivent avoir une bonne compréhension des principes du leadership et doivent refléter les valeurs et les vertus associées aux membres de la profession des armes dans les sociétés démocratiques. En outre, ils doivent comprendre que leurs propres actions et celles de leurs subordonnés peuvent avoir des conséquences stratégiques. On attend des sous-officiers de ce niveau qu'ils connaissent et soient capables de réaliser ce qui suit : travailler en toute confiance et indépendance dans un environnement ambigu, dynamique et politiquement sensible ; communiquer avec des subordonnés pour diriger l'ensemble des opérations d'une section/compagnie, entre autres.

Les définitions clés de ce thème comprennent notamment :

Leadership – processus permanent visant à influencer d'autres personnes lors de l'exécution de la mission et à améliorer l'organisation.

Caractère – dimension intérieure d'un individu définissant son comportement, façonnant ses décisions et ses actions, et créant la nature d'un leader.

Leader de caractère – leader qui se comporte dans un esprit de vérité, qui met l'accent sur ce qui est juste et qui montre le courage et l'engagement d'agir en conséquence.

Éthique – principes moraux qui régissent l'individu ou les membres d'une profession.

Courage moral – capacité à respecter les valeurs fondamentales lorsqu'il n'est pas aisé de le faire.

Commandement et contrôle (également appelé C2) – exercice de l'autorité et de la direction, de la part d'un commandant adéquatement désigné, sur des forces assignées et attachées en vue de l'accomplissement de la mission. Les fonctions de commandement et de contrôle sont réalisées au moyen de personnel, d'équipements, de communications, d'installations et de procédures utilisées par un commandant pour planifier, diriger, coordonner et contrôler des forces et des opérations dans l'accomplissement de la mission¹².

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Pour soutenir l'objectif général, les sous-officiers du niveau Intermédiaire devront :
 - comprendre la théorie du leadership et comment elle peut être transmise efficacement aux subordonnés et aux pairs ;
 - expliquer la nécessité et les défis d'une éthique d'apprentissage dans un environnement/contexte multiculturel ;
 - utiliser un processus de retour d'expérience pour améliorer l'efficacité des opérations et des missions.
- 2) Après achèvement du thème, chaque sous-officier sera capable :
 - de décrire comment la théorie du leadership fonctionne dans la pratique au niveau Intermédiaire ;
 - d'expliquer comment les sous-officiers du niveau Intermédiaire montrent un comportement éthique et l'inculquent à leurs subordonnés et à leurs pairs ; et
 - de comprendre comment les sous-officiers du niveau Intermédiaire se soucient des leaders subordonnés et les motivent à réussir même face à l'adversité, l'incertitude et l'austérité

Bloc 2.1 Leadership militaire

Description

L'efficacité et le bien-être des unités des forces armées dépendent étroitement du leadership exercé par les sous-officiers. Avec le temps, les rôles et les responsabilités de leadership des sous-officiers sont passés de la direction de petites unités à l'occupation de postes stratégiques au sein des forces armées. Même si les sous-officiers du niveau Intermédiaire continueront à assumer le leadership direct d'unités militaires, ce moment de leur carrière marquera le début de l'apprentissage de l'essence du leadership dans de plus grandes organisations. Ce bloc approfondit l'expérience et la connaissance des principes de leadership acquis au niveau Primaire de ce programme. Plus spécifiquement, les élèves examineront notamment les questions et les sujets suivants : cohésion de groupe, responsabilisation, motivation, ordre et discipline, et gestion du stress. Ensemble, ces sujets permettront aux sous-officiers du niveau Intermédiaire d'affiner et d'améliorer leur style de leadership personnel tout en apprenant comment diriger l'organisation de manière indirecte et comment prodiguer des conseils de leadership aux autres.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Faire preuve de leadership au niveau de la section/compagnie.
- 2) Adapter les compétences de leadership à des contextes individuels et organisationnels variés.
- 3) Construire la cohésion du groupe et la productivité du travail.
- 4) Appliquer des directives disciplinaires au niveau de la section/compagnie.
- 5) Analyser les effets du combat sur les niveaux de stress individuel et organisationnel.

Références / Lectures

Servir avec honneur : La profession des armes au Canada. 2e éd., Kingston, ON : Institut de leadership des forces canadiennes, 2009.

Führungsausbildung der Schweizer Armee (Manuel de leadership des forces armées suisses). Module 5, Chap. 2 : "Leading a Team", 2012.

Handboek Leidinggeven (Manuel de leadership) in de KL, 07-06-2002. druk : Plantijn Casparie Zwolle.

Handboek onderofficier (Manuel du sous-officier) HB 2-07/A

Horn, Bernd, et Robert Walker. *The Military Leadership Handbook.* Kingston, ON : Dundurn Press, 2008.

Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2005.

Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2007.

Doctrine de défense des Pays-Bas. La Haye, Pays-Bas : Ministère de la Défense, 2005. <http://merln.ndu.edu/whitepapers/Netherlands-2005.pdf>

Okros, Alan. *Leadership in the Canadian Military Context.* Toronto, CA : Institut de leadership des forces canadiennes, 2010 http://www.defence.gov.au/adcdcos/cdle2012/CDLE_120329_OkrosA2010LeadershipintheCanadianMilitaryContext.pdf

U.S. Marine Corps Warfighting Publication 6-11, *Leading Marines.* Washington, D.C : U.S. Marine Corps, 1995. <http://www.marines.mil/Portals/59/Publications/MCWP%206-11%Leading%Marine.pdf>

Module 2.1.1 Styles de leadership

Description

Les sous-officiers du niveau Intermédiaire commencent à opérer une transition entre la direction directe de subordonnés et la direction indirecte de l'organisation obtenue en mentorant les leaders subordonnés et en guidant leurs actions. L'expérience et la connaissance des principes de leadership qu'ils ont accumulées les aideront à perfectionner les compétences de leadership des leaders subordonnés. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Intermédiaire approfondiront leur connaissance des différents styles de leadership et apprendront les meilleures méthodes pour inculquer ces connaissances aux leaders subordonnés.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Décrire la théorie du leadership situationnel.
- 2) Corréler les techniques d'influence et les styles de leadership.
- 3) Évaluer quels styles de leadership (direct ou indirect) sont les plus efficaces au niveau opérationnel.
- 4) Déterminer comment aider les leaders subordonnés à appliquer les différents styles de leadership.

Questions à examiner

- a) Examiner les manières d'identifier chez les subordonnés les forces et les faiblesses en matière de leadership.
- b) Comment tirez-vous profit des forces des leaders subordonnés tout en les aidant à surmonter leurs faiblesses ?
- c) Quels sont les styles de leadership les plus efficaces pour diriger par influence ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : cours magistraux, autoapprentissage, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

Yeakey, George. "Situational Leadership." *Military Review* 82 (janvier 2002) : 72-82. <http://cgsc.contentdm.oclc.org/utills/getfile/collection/p124201coll1/id/202/filename/203.pdf>

Module 2.1.2 Diriger des subordonnés

Description

Les sous-officiers du niveau Intermédiaire passent directement de la direction de subordonnés au niveau du groupe à l'application indirecte des principes du leadership au niveau de la section/compagnie. Même s'ils continuent à appliquer des compétences de leadership direct pour superviser des leaders subordonnés, dans ce module, ils apprendront comment appliquer indirectement les principes de leadership pour diriger des unités militaires plus grandes, acquerront une certaine compréhension des limites de leur autorité et découvriront la valeur de la délégation d'autorité. Enfin, ils apprendront comment influencer les subordonnés au moyen de techniques de leadership variées et comment utiliser les procédures et les systèmes organisationnels pour accomplir les missions de l'unité.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Décrire les différences entre les leaderships direct et indirect (organisationnel).
- 2) Analyser en quoi les principes de leadership s'appliquent au leadership indirect.
- 3) Décrire les principes de leadership au niveau organisationnel.
- 4) Analyser comment améliorer le moral et le bien-être des subordonnés.

Questions à examiner

- a) Quelles sont les limites de mon autorité ?
- b) Quelle autorité est-il possible de déléguer ?
- c) Rôle de conseiller envers un officier - est-il votre leader ou votre ami ?
- d) Comment guider la prise de décision des officiers sans saper leur autorité ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : cours magistraux, autoapprentissage, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

Lagacé-Roy, Daniel, et Janine Knackstedt. *The Mentoring Handbook*. Kingston, ON : Institut de leadership des forces canadiennes, 2007.

Module 2.1.3 Développement de groupe

Description

Sur la base de leurs connaissances et de leur expérience, les sous-officiers du niveau Intermédiaire sont appelés à obtenir une cohésion de groupe similaire dans des équipes de taille moyenne. Dans ce module, les sous-officiers apprendront des méthodes pour évaluer les performances et la cohésion des groupes, et des techniques pour améliorer les performances des groupes. En outre, ils amélioreront leur connaissance des dynamiques de développement de groupe qui leur permettront de diriger et d'influencer le développement continu du groupe.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Analyser les méthodes permettant la cohésion de groupe.
- 2) Comparer les manières d'évaluer les performances du groupe et exposer leurs différences.
- 3) Identifier les facteurs interpersonnels qui affectent le développement du groupe.
- 4) Évaluer la réussite des leaders de groupe subordonnés.

Questions à examiner

- a) Comment les caractéristiques personnelles affectent-elles le développement du groupe ?
- b) Quelles mesures prenez-vous lorsque le groupe ne fonctionne pas ?
- c) Comment vous assurez-vous d'une participation active de tous les membres du groupe ?
- d) Comment atténuez-vous ces défis ?
- e) Comment maintenez-vous la cohésion du groupe en situation de stress ?
- f) En quoi votre style de leadership affecte-t-il votre équipe ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : cours magistraux, autoapprentissage, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

Building a Cohesive Team. [http://cc.army.mil/pubs/armymagazine/docs/2013/CC_Army\(Apr2013\)_Cohesive_Team.pdf](http://cc.army.mil/pubs/armymagazine/docs/2013/CC_Army(Apr2013)_Cohesive_Team.pdf)

Führungsausbildung der Schweizer Armee (Manuel de leadership des forces armées suisses). Module 5, Chap. 3-6 : "Leading a Team", 2012.

Module 2.1.4 Ordre et discipline

Références / Lectures

Description

Le maintien de l'ordre et de la discipline constitue une partie importante de la vie militaire. Au niveau Intermédiaire, les sous-officiers seront amenés à gérer des situations disciplinaires qui ne peuvent pas être traitées par des sous-officiers moins expérimentés. Ils gèreront également les questions disciplinaires concernant des leaders subordonnés. Dans ce module, les sous-officiers analyseront les causes de l'indiscipline, examineront des manières de gérer les manquements plus complexes et en apprendront davantage sur les limites de leur autorité pour maintenir l'ordre et la discipline. En outre, puisque les sous-officiers de ce niveau collaboreront étroitement avec des officiers, ils apprendront comment travailler avec eux pour encourager et renforcer un climat propice à l'ordre et à la discipline et découvriront des procédures d'unité pour traiter les manquements disciplinaires.

Führungsausbildung der Schweizer Armee (Manuel de leadership des forces armées suisses). Module 5, Chap. 7 : "Leading a Team", 2012.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Analyser les causes des manquements disciplinaires.
- 2) Comparer les méthodes de traitement des manquements disciplinaires.
- 3) Déterminer les limites de l'autorité des sous-officiers pour traiter les manquements disciplinaires.
- 4) Décrire comment la relation entre les sous-officiers et les officiers peut être utilisée pour maintenir l'ordre et la discipline.

Questions à examiner

- a) Comment les sous-officiers du niveau Intermédiaire aident-ils les sous-officiers subordonnés à exercer une autorité efficace pour faire régner et maintenir l'ordre et la discipline ?
- b) Comment les sous-officiers du niveau Intermédiaire offrent-ils aux sous-officiers subordonnés des occasions d'acquérir de l'expérience dans les procédures judiciaires militaires ?
- c) Comment les sous-officiers du niveau Intermédiaire identifient-ils les causes sous-jacentes d'un manque de discipline ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : cours magistraux, autoapprentissage, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Module 2.1.5 Gestion du stress

Description

Les sous-officiers du niveau Intermédiaire seront souvent confrontés à des niveaux de stress personnel plus élevés compte tenu de l'élargissement de leur périmètre d'autorité et de leur sphère de responsabilité. De ce fait, ils devront surveiller et gérer non seulement leur propre niveau de stress, mais également celui de leurs leaders subordonnés et de toute l'unité. Il est important que les sous-officiers du niveau Intermédiaire soient capables d'identifier les signes et les symptômes précoces du stress chez les membres de leur section/compagnie et de comprendre les facteurs associés aux déploiements qui sont susceptibles d'augmenter le stress (p. ex. combat, séparation familiale, mal du pays). Dans ce module, les sous-officiers continueront à améliorer leur connaissance de la gestion du stress en distinguant les manières positives et négatives de gérer le stress organisationnel et en identifiant les autres ressources qui peuvent être utilisées par les leaders d'unité pour minimiser l'effet du stress sur les performances de l'unité.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Analyser les facteurs qui augmentent le stress dans les opérations de déploiement.
- 2) Distinguer les manières positives et négatives de gérer le stress.
- 3) Comparer les techniques que les leaders peuvent utiliser pour réduire le stress au sein de l'organisation.
- 4) Décrire les organisations et les ressources disponibles pour vous aider dans la gestion du stress.

Questions à examiner

- a) Comment identifiez-vous le stress chez vous et chez les autres ?
- b) Pourquoi les personnes rechignent-elles à admettre leur niveau de stress ?
- c) Comment pouvez-vous gérer le stress de quelqu'un d'autre tout en restant efficace en tant que leader ?
- d) Comment instaurez-vous la confiance chez vos subordonnés pour qu'ils vous indiquent leur niveau de stress ou celui de leurs subordonnés ?
- e) Comment gérez-vous la confidentialité sans compromettre la confiance ?
- f) Quelle est l'importance de l'expérience que les vétérans de combat peuvent partager avec les subordonnés ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : discussions avec des vétérans, autoapprentissage, cours magistraux, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, jeux de rôle, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

Stress Management: A Guide for Senior Leaders. Carlisle, PA : U.S. Army Physical Fitness Research Institute, 2000.
<http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/TG225-stres-senior.pdf>

Module 2.1.6 Bien-être du personnel

Description

Lorsque les sous-officiers passent au niveau Intermédiaire, ils se concentrent moins sur le bien-être personnel des individus que sur la santé et le bien-être du groupe et de l'organisation dans son ensemble. À ce titre, les sous-officiers de ce niveau doivent comprendre en quoi les facteurs organisationnels affectent le bien-être de l'unité dans son ensemble. En outre, ils doivent apprendre comment envisager et intégrer les questions liées au moral dans la planification militaire afin d'augmenter le succès de la mission, en particulier pendant le déploiement, les opérations et le redéploiement.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Analyser en quoi le moral et le bien-être affectent les performances organisationnelles.
- 2) Identifier les indicateurs organisationnels qui montrent que le moral et le bien-être peuvent avoir besoin d'être améliorés.
- 3) Expliquer comment intégrer le soutien au moral et au bien-être dans la planification militaire.

Questions à examiner

- a) Quand et comment mettez-vous un terme à une relation ? (deuil, aboutissement, etc.)
- b) Quand faut-il faire appel à un professionnel ? Quand faut-il envoyer une personne chez quelqu'un ?
- c) Comment conciliez-vous les besoins des individus et ceux du groupe ?
- d) Quelles mesures les leaders peuvent-ils prendre pour aider les membres à rentrer dans leur famille et leur communauté après en avoir été séparés pour cause de déploiement ?
- e) Quel est le rôle des associations de vétérans ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : autoapprentissage, cours magistraux, discussions avec des vétérans, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

Quartier général, Département de l'armée de terre. *Field Manual 7-22.7, The Army Non-Commissioned Officer Guide*. Washington, DC. 2002.

Johns, G., et A. M. Saks. *Organisational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*. 8e éd., Toronto, ON : Prentice Hall, 2011.

Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2007.

Module 2.1.7 Motivation

Description

Les sous-officiers du niveau Intermédiaire ont une grande expérience de la motivation de subordonnés face à l'adversité, l'incertitude et l'austérité. Ils devront se familiariser avec la manière dont les politiques et les procédures de l'unité affectent la motivation individuelle et organisationnelle. En outre, ils devront continuer à affiner leur compréhension de la motivation afin d'être en mesure d'influencer la motivation des leaders subordonnés et des pairs. Dans ce module, les sous-officiers apprendront comment il est possible d'utiliser les différences entre la motivation intrinsèque et extrinsèque pour influencer les performances des individus et de l'unité. Ils examineront également les méthodes que les leaders utilisent pour évaluer les niveaux de motivation dans l'unité.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Comparer les motivations intrinsèque et extrinsèque.
- 2) Analyser les différences entre motiver des individus et motiver des équipes.
- 3) Déterminer des méthodes permettant d'évaluer le niveau de motivation dans l'unité.

Questions à examiner

- a) Comment peut-on maintenir la motivation dans les situations difficiles?
- b) Comment faut-il communiquer les nouvelles dans les situations de crise ?
- c) Comment peut-on concilier les attentes de l'unité et celles des individus ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : autoapprentissage, cours magistraux, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

Clark, Richard, et Fred Estes. *Turning Research into Results: A Guide to Selecting the Right Performance Solutions*. Atlanta, GA : CEP Press, 2008.

O'Neil, Harry, et Michael Drillings. *Motivation Theory and Research*. New York : Routledge, 1994.

Module 2.1.8 Autogestion

Description

Les sous-officiers du niveau Intermédiaire servent de modèle pour les leaders subordonnés et les membres de l'unité par l'exemplarité de leur comportement personnel et professionnel. À partir de l'expérience qu'ils ont accumulée, ce module aidera les sous-officiers à mieux comprendre les facteurs conscients et inconscients qui influencent la motivation, la conscience de soi et l'autorégulation. Une meilleure connaissance de ces facteurs permettra aux sous-officiers du niveau Intermédiaire d'améliorer leur propre autogestion et celle de leurs leaders subordonnés. En outre, ils apprendront comment utiliser efficacement le retour d'information provenant des subordonnés, des pairs et des supérieurs pour atteindre les mêmes buts d'autoperfectionnement.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Définir l'intelligence émotionnelle.
- 2) Décrire en quoi la motivation, l'autorégulation et l'émotion affectent l'autogestion.
- 3) Décrire les évaluations à 360°.
- 4) Analyser les techniques permettant d'améliorer l'autogestion chez les subordonnés.

Questions à examiner

- a) Qu'est-ce qu'un comportement approprié ?
- b) Quelles sont les lignes directrices en matière de comportement ?
- c) Comment les valeurs et les biais culturels affectent-ils le comportement ?
- d) Quand êtes-vous en dehors du service ? Vos responsabilités officielles s'arrêtent-elles à la fin de la journée de travail ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : autoapprentissage, cours magistraux, exercices en salle de cours, jeux de rôle, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

Bryant, Andrew, et Ana Lucia Kazan. *Self Leadership: How to Become a More Successful, Efficient, and Effective Leader from the Inside Out*. New York : McGraw-Hill. 2012.

Goleman, Daniel. *Emotional Intelligence, Why it Can Matter More the IQ*. New York : Bantam. 1995.

Module 2.1.9 Responsabilisation

Description

Les sous-officiers du niveau Intermédiaire savent déjà comment déléguer et comment responsabiliser le personnel en vue de l'accomplissement des tâches qui lui ont été assignées. Cependant, les sous-officiers du niveau Intermédiaire ont un périmètre de contrôle et de responsabilités plus large qui nécessite l'exercice d'une autorité et d'un leadership pour l'exécution de tâches et de missions plus complexes. Pour gérer leur périmètre de contrôle plus large, les sous-officiers du niveau Intermédiaire doivent apprendre à responsabiliser les leaders subordonnés pour qu'ils assument davantage de responsabilités et prennent des initiatives appropriées. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Primaire découvriront des méthodes leur permettant de responsabiliser les leaders subordonnés en vue d'obtenir une réussite globale de la mission.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Analyser les bénéfices et les risques liés à la responsabilisation des individus et des unités.
- 2) Comparer la responsabilisation et le commandement de mission.
- 3) Identifier les techniques permettant de responsabiliser les leaders.

Questions à examiner

- a) Quels sont certains des risques liés à la responsabilisation à ce niveau ?
- b) Comment est-il possible de prévenir les abus de pouvoir ?
- c) Quels sont les critères de la responsabilisation ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : autoapprentissage, cours magistraux, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

Conger, Jay. "Leadership: The Art of Empowering Others." *The Academy of Executive Management* 3.1 (1989) : 17-24.

Kirkland, Faris. "Combat Leadership Styles: Empowerment versus Authoritarianism." *Parameters* 20.4 (1990) : 61-72. <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA517842>.

Module 2.1.10 Diriger le changement

Description

La nécessité de toujours s'améliorer rend le changement inévitable dans bien des grandes organisations. Au niveau Primaire, les sous-officiers doivent aider les individus à adopter le changement et à s'y adapter. Au niveau Intermédiaire, les sous-officiers ont un rôle plus important à jouer dans la gestion des changements systémiques au sein de l'unité. Dans ce module, les sous-officiers analyseront les facteurs qui causent le changement afin d'être en mesure de conseiller leurs supérieurs et leurs subordonnés en vue d'une mise en œuvre efficace du changement. Ils examineront également les étapes de l'adoption du changement afin d'aider les leaders subordonnés à devenir des agents de changement efficaces et non des obstacles au changement.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Expliquer les facteurs qui causent le changement organisationnel.
- 2) Analyser les causes des échecs du changement.
- 3) Décrire les techniques permettant de gérer la résistance au changement.
- 4) Identifier les étapes de l'engagement individuel en matière de changement.

Questions à examiner

- a) Comment identifiez-vous le besoin de changement ?
- b) Comment adoptez-vous des changements avec lesquels vous n'êtes pas d'accord ?
- c) Comment promouvez-vous le changement ?
- d) Comment contrôlez-vous la vitesse du changement (trop de changements d'un coup) ?
- e) Comment gérez-vous la fatigue face au changement ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : cours magistraux, jeux de rôle, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

Conner, Daryl. *Managing at the Speed of Change*. New York : Random House. 2006.

Kotter, John. *Leading Change*. Boston : Harvard Business Review Press. 2012.

Kotter, John. "Leading Change: Why Transformation Efforts Fail." *Harvard Business Review* (janvier 2007) : 1-11.



Atelier des équipes de rédaction du programme de référence EMP pour les sous-officiers à Lucerne (contributeurs d'Azerbaïdjan et de Géorgie).



Réunion plénière finale du programme de référence EMP pour les sous-officiers à Prague (avec des contributeurs d'Arménie, d'Azerbaïdjan et de la République de Moldova).

Bloc 2.2 Éthique

Description

Le leader de caractère s'efforce de déterminer ce qui est approprié, puis montre l'engagement et le courage moral d'agir en conséquence. Les sous-officiers du niveau Intermédiaire seront confrontés à des situations où des valeurs et des vertus contradictoires se télescopent. Les principes éthiques doivent régir non seulement l'utilisation de la force, mais aussi la résolution des conflits au sein de l'organisation. L'application de ces principes nécessite une certaine dose de détermination, de l'autodiscipline, un jugement sûr et la capacité de vivre selon une éthique de guerrier tout en respectant un code de conduite professionnel.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Décrire des manières d'identifier et de gérer une conduite non éthique.
- 2) Décrire des manières de promouvoir un comportement éthique.
- 3) Identifier les défis potentiels rencontrés pour prendre des décisions efficaces et éthiques dans les organisations militaires.
- 4) Décrire les aspects relatifs aux droits de l'homme et leur influence sur une organisation/unité militaire.
- 5) Expliquer en quoi la diversité et la gestion de la diversité affectent les opérations.

Références / Lectures

"Apply the Ethical Decision-Making Method as a Commander, Leader, or Staff Member." *Personal, Professional, and Military Ethics and Values*. Army Training Support Center (ATSC), 12 mai 1999. http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/ethical_d-m.htm

Baumann, D. *Militäretik – Was sonst? Zentrum Innere Führung* (Hrsg.), *Sachstand der ethischen Bildung in den Streitkräften, Arbeitspapier III/2008*, Koblenz 2009, 40-56. <http://www.militaryethics.ch/images/Militaerethik%20.pdf>

Servir avec honneur : La profession des armes au Canada. Kingston, ON : Institut de leadership des forces canadiennes, 2009.

L'éthique dans les Forces canadiennes : Des choix difficiles. Kingston, ON : Institut de leadership des forces canadiennes, 2006.

"DIH et droits de l'homme - CICR." *Comité international de la Croix-Rouge - CICR*. N.p., n.d. <http://www.icrc.org/fre/war-and-law/ihl-other-legal-regimes/ihl-human-rights/index.jsp>

Comité international de la Croix-Rouge. "Déclaration universelle des droits de l'homme." *DIH et droits de l'homme*. n.d. <http://www.ohchr.org/Documents/Publications/Posterfr.pdf>

Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2007.

Leigh, I., et H. Born. *Handbook on Human Rights and Fundamental Freedoms of Armed Forces Personnel*. Varsovie, Pologne : Bureau des institutions démocratiques et des droits de l'homme (BIDDH) de l'OSCE, 2008.

Peters, Ralph. "A Revolution in Military Ethics?" *Strategic Studies Institute (SSI) | Centre des hautes études militaires des États-Unis (US Army War College)*. (été 1996) : n.p. <http://strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/parameters/Articles/96summer/peters.htm>

Robinson, Paul. "Ethics Training and Development in the Military." *Parameters* (printemps 2007) : n.p.

Schweizer Armee: Militäretik in der Schweizer Armee, Dokumentation 92.010 (Éthique militaire dans les forces armées suisses). gültig ab 01.09.2010. http://kms2.isn.ethz.ch/serviceengine/Files/SSN/133535/ipublicationdocument_singledocument/3b563903-0e0d-4961-a48a-c7ea82d2428a/de/Bericht_Militaerethik_2010.pdf&sa=U&ei=FHmiT5-HmDoqh4gTo2pGJCQ&ved=0CBUQFjAA&usg=AFQjCNH-Pfqsy035qBk33Fd4iAhdmwv5vw

Scott, Jr., Ronald. "Ethical Decision-Making: The Link Between Ambiguity and Accountability." *Chronicles Online Journal*. Air and Space Power Journal, 12 avril 2002. <http://www.airpower.maxwell.af.mil/airchronicles/cc/scott.html>

Siang, MAJ Derrick Tang Keng. "V24N3 - Professional Military Ethics - A Soldier's Contract." *Pointer*. Journal of the Singapore Armed Forces, 18 juillet 2005. http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Q-3dIrgIkjKJ:www.mindef.gov.sg/safti/pointer/back/journals/1998/vol24_3/3.htm+&cd=2&chl=en&ct=clnk&gl=us

Snider, Don M., Paul Oh, et Kevin Toner. *The Army's Professional Military Ethic in an Era of Persistent Conflict*. Carlisle, PA : Strategic Studies Institute, Centre des hautes études militaires des États-Unis (US Army War College), 2009.

Tang Keng Siang, D. "Professional Military Ethics- A Soldier's Contract." *Journal of the Singapore Armed Forces* 24.3 (1998).

Toner, James Hugh. *Morals Under the Gun: the Cardinal Virtues, Military Ethics, and American Society*. Lexington, KY : University Press of Kentucky, 2000.

Vickers, George R. *Human Rights and Military Conduct: A Progress Report*. Ft. Belvoir : Defense Technical Information Center, 2000.

Walker, Robert William, et Bernd Horn. *The Military Leadership Handbook*. Kingston, ON : Presse de l'Académie canadienne de la Défense, 2008.

Module 2.2.1 Éthique militaire

Description

Ce module traite de l'éthique dans un environnement militaire opérationnel. La compréhension de l'éthique et des attributs éthiques tels que le devoir, la loyauté, l'intégrité, le courage et l'honneur doit être nourrie dès l'arrivée d'un membre au sein des forces armées. L'éthique militaire et le comportement éthique doivent être internalisés afin de guider chaque membre dans sa vie de tous les jours. Les sous-officiers du niveau Intermédiaire servent de modèle pour leurs subordonnés et leurs pairs et ont notamment une influence significative sur le comportement de leurs subordonnés. Du fait de leur sphère de responsabilité élargie, les sous-officiers du niveau Intermédiaire doivent être attentifs aux questions de conduite non éthique et bien connaître l'éventail des réponses et des instruments qui permettent de traiter les manquements et de faire appliquer un comportement éthique.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Décrire des manières d'identifier et de gérer une conduite non éthique.
- 2) Décrire des manières de promouvoir un comportement éthique.
- 3) Appliquer un raisonnement éthique aux questions et dilemmes auxquels le personnel militaire est confronté au sein de l'unité.

Questions à examiner

- a) Quels sont les différents types de réponses qu'un sous-officier peut utiliser pour traiter une conduite non éthique ?
- b) Quels facteurs faut-il prendre en compte dans le choix d'une réponse appropriée ?
- c) Comment un leader concilie-t-il les valeurs éthiques et les nécessités militaires ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : cours magistraux, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, jeux de rôle, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

(Voir la liste en B 2.2.)

Module 2.2.2 Prise de décision éthique

Description

Au niveau Intermédiaire, ce module utilise les connaissances et l'expérience acquises au niveau Primaire et met l'accent sur la manière dont la prise de décision éthique affecte les opérations. Toute décision est un compromis ou un choix entre plusieurs possibilités. Les sous-officiers du niveau Intermédiaire doivent prendre des décisions conformes à l'éthique concernant les nécessités de la mission, souvent dans des moments de lutte et de conflit. Chaque décision doit viser à atteindre le but fixé mais tenir compte des nombreux facteurs contradictoires qui façonnent et affectent le processus de prise de décision.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Décrire la prise de décision éthique.
- 2) Comparer l'influence de décisions éthiques et non éthiques sur les opérations militaires et exposer leurs différences.
- 3) Identifier les défis potentiels rencontrés pour prendre des décisions efficaces et éthiques dans les organisations militaires.

Questions à examiner

- a) En quoi l'éthique et la morale diffèrent-elles d'un pays à un autre ? Quelles sont les conséquences possibles sur les opérations ?
- b) Quels sont les dilemmes éthiques possibles/probables rencontrés durant des opérations ?
- c) Comment le comportement éthique est-il affecté par ces dilemmes ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : cours magistraux, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, jeux de rôle, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

(Voir la liste en B 2.2.)

Module 2.2.3 Droits de l'homme¹³

Description

Sur la base de leurs connaissances et de leur expérience, on attend des sous-officiers du niveau Intermédiaire qu'ils promeuvent et protègent les droits de l'homme à l'intérieur de leur sphère d'influence, et plus spécialement au sein de leur zone d'opérations. En particulier, les sous-officiers du niveau Intermédiaire ont la responsabilité de transmettre à leurs subordonnés la connaissance et la compréhension du fait que les violations des droits de l'homme peuvent avoir des conséquences stratégiques néfastes pour la mission, la profession et le pays qu'ils servent. La création d'un climat de tolérance zéro en matière de violations des droits de l'homme contribuera grandement à ce que cela soit correctement internalisé.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Identifier les causes potentielles de violations des droits de l'homme et les mesures préventives appropriées.
- 2) Définir les aspects relatifs aux droits de l'homme et leur influence sur une organisation/unité militaire.
- 3) Décrire comment les inégalités perçues (p. ex. genre, race) influencent la prise de décision.

Questions à examiner

- a) Quels sont les droits de l'homme qui affectent les membres des forces armées ?
- b) Comment peut-on promouvoir les valeurs d'égalité au sein des organisations militaires et dans les zones d'opérations ?
- c) Comment réagir lorsqu'un supérieur viole un droit humain ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : cours magistraux, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

(Voir la liste en B 2.2.)

Module 2.2.4 Gestion de la diversité

Description

Ce module examine comment gérer la diversité dans les unités militaires, diversité qui constitue de plus en plus une caractéristique distinctive des économies industrialisées avancées. Puisque les forces armées modernes doivent recruter de plus en plus au sein de la société, elles doivent bien connaître les défis liés à la gestion de la diversité sur le lieu de travail. Les sous-officiers du niveau Intermédiaire sont souvent amenés à gérer la diversité des valeurs, des expériences et des points de vue de leurs subordonnés et de leurs pairs. Cela peut être une responsabilité difficile. En tant que leaders, ils doivent encourager leurs subordonnés et leurs collègues à considérer la diversité comme un atout et une source de force et non comme un inconvénient et une source de faiblesse pour les forces armées. En outre, ils doivent informer et conseiller leurs pairs et leurs subordonnés sur les conséquences d'un comportement discriminatoire.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Identifier les domaines problématiques potentiels en matière de diversité au sein des organisations.
- 2) Appliquer les processus permettant de gérer correctement les questions relatives à la diversité.
- 3) Décrire les mesures préventives permettant de lutter contre la discrimination.

Questions à examiner

- a) Comment les leaders peuvent-ils résoudre des conflits relatifs à la diversité ?
- b) Les points de vue différents basés sur le genre jouent-ils un rôle dans la gestion de la diversité ?
- c) Comment un leader peut-il tirer profit de la diversité pour améliorer les performances de l'unité ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : cours magistraux, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, jeux de rôle, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

(Voir la liste en B 2.2.)

Bloc 2.3 Commandement et contrôle (C2)

Description

Autrefois réduit à l'émission et à l'acceptation d'ordres, le commandement et le contrôle est devenu un processus sophistiqué qui s'exprime sous la forme classique de l'exercice hiérarchique de l'autorité mais exploite les caractéristiques flexibles et réactives d'une autorité distribuée et en réseau. Ce bloc explore comment ces deux caractéristiques fondamentales et différentes sont combinées dans l'approche du commandement de mission. Dans le même temps, les sous-officiers sont invités à réfléchir à la manière dont se fait le retour d'expérience et dont la connaissance est répartie à travers l'organisation. Dans ce bloc, les sous-officiers du niveau Intermédiaire étudieront cinq modules : structures de commandement et de contrôle (commandement de mission) ; prise de décision stratégique ; processus de planification des opérations ; processus de retour d'expérience ; et gestion de l'information. Dans le bloc, les sous-officiers seront exposés aux relations de commandement au niveau Intermédiaire et au sein de l'équipe de commandement, et notamment à la complexité du C2 lors d'opérations nécessitant une présence significative d'acteurs non militaires ou lorsque les forces armées sont placées sous commandement civil lors d'opérations interministérielles/inter agences.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Expliquer le commandement de mission.
- 2) Décrire les structures et les relations du C2, y compris aux niveaux interarmées et multinational.
- 3) Décrire le concept de la planification et de la prise de décision stratégique.
- 4) Décrire en quoi l'OPP est adapté pour les opérations interarmées et multinationales.
- 5) Examiner les principes du processus de retour d'expérience.
- 6) Définir les principes des systèmes de communication et de gestion de l'information (IM).

Module 2.3.1 Structures de commandement et de contrôle (commandement de mission)

Description

Le commandement de mission et ses variantes représentent la philosophie de commandement qui prévaut dans bien des forces armées modernes. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Intermédiaire apprendront les définitions et les principes du commandement de mission. Ils exploreront comment l'autorité décentralisée d'exécution de l'intention et du plan du commandant permet aux commandants subordonnés de s'adapter avec flexibilité face aux circonstances changeantes. Les sous-officiers examineront aussi comment le commandement de mission utilise l'intelligence active, l'initiative et les compétences tactiques des leaders subordonnés tout en ayant des attentes plus importantes et plus complexes à leur égard.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Expliquer l'approche du commandement de mission.
- 2) Expliquer comment fonctionne le processus du C2 dans le commandement de mission.
- 3) Expliquer le rôle central de la vision du commandant et de l'intention du commandant.

Questions à examiner

- a) Examiner les différentes philosophies de commandement (commandement de mission et commandement restreint/tutoriel).
- b) L'autorité qu'a un commandant subordonné d'ajuster le plan a-t-elle des limites ? Si oui, lesquelles ?
- c) Quelles sont les attentes d'un leader subordonné dans le commandement de mission ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : autoapprentissage, cours magistraux, orateurs invités, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes et études de cas.

Références / Lectures

AAP-06 *Glossaire OTAN de termes et définitions*. 2012. <http://www.fas.org/irp/doddir/other/nato2008.pdf>

AJP-3 (B) *Doctrine alliée interarmées pour la conduite des opérations*. 2011. http://www.cicde.defense.gouv.fr/IMG/pdf/20110316_np_otan_ajp-3b.pdf

AJP-6 Doctrine alliée interarmées relative aux systèmes d'information et de communication. 2011. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/200016/20110401-ajp6_cis_secured.pdf

Armée de terre américaine : Livre blanc sur le commandement de mission. http://www.jcs.mil/content/files/2012-04/042312114128_CJCS_Mission_Command_White_Paper_2012_a.pdf

Module 2.3.2 Prise de décision stratégique

Description

Les décisions prises au niveau stratégique prennent racine dans un plan plus vaste élaboré au niveau stratégique. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Intermédiaire découvriront le concept de la planification et de la prise de décision stratégiques. Ils exploreront en quoi le leadership au niveau tactique reflète l'orientation stratégique et, inversement, en quoi les décisions et les actions prises au niveau tactique peuvent avoir des conséquences étendues au-dessus du niveau de l'unité. Après achèvement du module, les sous-officiers du niveau Intermédiaire comprendront comment les décisions prises au niveau tactique doivent s'intégrer dans les objectifs généraux de la mission, et comment les leaders subalternes servent de canal entre des supérieurs qui font part de l'intention du commandant et des subordonnés qui doivent exécuter la mission.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Décrire le processus de prise de décision stratégique.
- 2) Décrire les relations entre les planifications stratégique, opérationnelle et tactique.
- 3) Expliquer le concept de stratégie nationale.

Questions à examiner

- a) Quelle est la structure de commandement de niveau national ?
- b) Quelle est la structure de commandement OTAN, et en quoi diffère-t-elle de la structure nationale ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : autoapprentissage, cours magistraux, orateurs invités, discussions en petits groupes, articles savants et études de cas.

Références / Lectures

AAP-06 Glossaire OTAN de termes et définitions. 2012. <http://www.fas.org/irp/doddir/other/nato2008.pdf>

AJP-01(D) Doctrine alliée interarmées. 2010. https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/33694/AJP01D.pdf

Beyond Transformation: The CPO1/CWO Strategic Employment Model, 17 Wing Winnipeg Publishing Office. Forces armées canadiennes, 2011.

Krulak, C. C. *The Strategic Corporal: Leadership in the Three Block War*. Marines Magazine, janvier 1999. http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/strategic_corporal.htm

Module 2.3.3 Processus de planification des opérations

Description

Le processus de planification des opérations (OPP) est un processus essentiel pour la planification des opérations militaires aux niveaux stratégique, opérationnel et tactique. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Intermédiaire utiliseront l'expérience qu'ils ont acquise et leurs apprentissages antérieurs pour élargir leur compréhension du concept et de la méthodologie de l'OPP. Ils exploreront comment un sous-officier peut contribuer à l'OPP par la préparation et l'évaluation de plans d'actions (COA) possibles à proposer à ses supérieurs, et donc comment il peut aider à façonner le plan. Enfin, ils examineront en quoi l'OPP est adapté pour les opérations interarmées ou multinationales.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Expliquer l'application de l'OPP au niveau opérationnel.
- 2) Décrire le rôle d'un sous-officier supérieur dans l'OPP.
- 3) Décrire en quoi un OPP interarmées et inter-agences diffère d'un OPP spécifique à une armée.

Questions à examiner

- a) Quelles sont les données d'entrée essentielles pour l'OPP ?
- b) Comment l'OPP fait-il le lien entre les préoccupations stratégiques, opérationnelles et tactiques ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : cours magistraux, discussions, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

AJP-3 (B) Doctrine alliée interarmées pour la conduite des opérations. 2011. http://www.cicde.defense.gouv.fr/IMG/pdf/20110316_np_otan_ajp-3b.pdf

Publication interarmées des Forces canadiennes (PIFC) 5.0. Le processus de planification opérationnelle des FC. <http://www.sudoc.abes.fr/DB=2.1/SRCH ?IKT=12&TRM=150345062>

Simon, G., et M. Duzenli. (2009). The Comprehensive Planning Directive. NATO Rapid Deployment Center – Italy Magazine. 14 (2009). <http://www.nato.int/nrdc-it/magazine/2009/0914/0914g.pdf>

U. S. Joint Publication (JP) 5.0. Joint Operation Planning (2011). http://www.dtic.mil/doctrine/new_pubs/jp5_0.pdf

Module 2.3.4 Processus de retour d'expérience

Description

Le retour d'expérience constitue un outil essentiel pour toute organisation devant s'adapter à des circonstances changeantes. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Intermédiaire utiliseront l'expérience qu'ils ont acquise et leurs apprentissages antérieurs pour élargir leur compréhension du concept et de la structure du retour d'expérience. Ils exploreront les principaux aspects du retour d'expérience (collecte, filtrage, analyse, partage et archivage) et perfectionneront leur capacité à faciliter des analyses après action pour des plus grandes unités et, le cas échéant, à produire des rapports après action destinés à servir d'étape ultérieure dans le processus de retour d'expérience. Enfin, les sous-officiers apprendront comment superviser le retour d'expérience en vue de son éventuelle intégration dans la formation de l'unité.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Montrer la réalisation d'une analyse après action et la préparation d'un rapport après action.
- 2) Décrire les principaux éléments du processus de retour d'expérience.
- 3) Expliquer en quoi une utilisation efficace du retour d'expérience contribue à la capacité d'adaptation et à l'amélioration continue.

Questions à examiner

- a) Comment les technologies modernes de communication affectent-elles la collecte et le partage du retour d'expérience ?
- b) Quand est-il approprié d'avoir des analyses après action distinctes en fonction du rang ?
- c) Quels sont les autres outils qui permettent d'aider le leader d'unité à compiler le retour d'expérience ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : cours magistraux, orateurs invités, discussions guidées, jeux de rôle, tenue d'un journal de réflexion, études de cas et tâches individuelles et en sous-groupes.

Références / Lectures

Establishing a Lessons Learned Program 11-33. Combined Arms Center. Center for Army Lessons Learned Handbook. 2011. <http://usacac.army.mil/cac2/call/docs/11-33/index.asp>

Training Units and Developing Leaders for Full Spectrum Operations FM 7-0. (2011). [http://usacac.army.mil/CAC2/Repository/FM70/FM_7-0_Final\(WEB\).pdf](http://usacac.army.mil/CAC2/Repository/FM70/FM_7-0_Final(WEB).pdf)

Module 2.3.5 Gestion de l'information

Description

L'acquisition, le filtrage et la diffusion de l'information constituent une partie presque intuitive du travail quotidien, en particulier pour les sous-officiers. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Intermédiaire utiliseront l'expérience qu'ils ont acquise et leurs apprentissages antérieurs pour comprendre que la gestion de l'information militaire concerne davantage les personnes que les technologies sous-jacentes. Ils apprendront à faire la distinction entre les processus de gestion de l'information formel et informel et à mesurer l'importance de la discipline dans les deux cas. Ils apprendront à distinguer l'information critique et non critique et l'information pertinente et non pertinente. Enfin, les sous-officiers exploreront les obligations et les responsabilités qui accompagnent l'information reçue et transmise.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Décrire les outils disponibles pour garantir un flux régulier d'information pertinente vers l'amont et vers l'aval de la chaîne de commandement.
- 2) Expliquer le rôle des sous-officiers d'unité dans le maintien d'un accès à une information pertinente, précise et utilisable.

Questions à examiner

- a) Existe-t-il des questions de propriété en matière d'information ?
- b) L'information a-t-elle une durée de vie critique ou peut-elle être dépassée ?
- c) L'utilisation des médias sociaux peut-elle être contrôlée ou gérée ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : autoapprentissage, cours magistraux, orateurs invités, discussions guidées, études de cas et tâches individuelles.

Références / Lectures

Brown, John Seely, et Paul Duguid. *The Social Life of Information*, Boston, MA : Harvard Business School Press, 2002.

Davenport, Thomas H., et Lawrence Prusak. *Working Knowledge: How Organisations Manage What They Know*, Boston, MA : Harvard Business School Press, 1998.



Les participants au séminaire des hauts responsables afghans (avec des représentants de la FIAS) en compagnie du secrétaire général délégué de l'OTAN, l'ambassadeur Alexander Vershbow, au siège de l'OTAN (Bruxelles) le 8 novembre 2013.



Visite d'une délégation de Mauritanie à l'École d'état-major de Saumur (France).



Le directeur académique canadien résumant sa réflexion à la réunion plénière de Prague.

THÈME 2 : Leadership et éthique (niveau Avancé)

But

Le thème *Leadership et éthique* présente aux sous-officiers du niveau Avancé de ce programme les valeurs, le développement du caractère et la théorie du leadership au sein de la profession des armes. Après achèvement de ce thème, les sous-officiers de ce niveau seront capables de diriger et de perfectionner des subordonnés et d'informer et de conseiller des officiers et des employés civils au niveau de la compagnie/du bataillon. Les sujets examinés dans ce thème comprennent le leadership militaire, l'éthique et le commandement et le contrôle. À travers l'acquisition des connaissances associées à ces sujets, les sous-officiers feront en sorte d'être guidés, pendant toute leur carrière, par les valeurs et les attributs du leadership associés aux membres de la profession des armes.

Description

Le thème *Leadership et éthique* constitue l'un des trois principaux piliers de développement interconnectés du programme de référence des études militaires professionnelles (PR EMP) des sous-officiers. Il met l'accent sur le développement du caractère des sous-officiers en tant que membres de la profession des armes et serveurs de leurs pays. Les sous-officiers du niveau Avancé doivent être compétents pour diriger l'ensemble du spectre des opérations et être parfaitement informés pour bien comprendre les implications stratégiques de leurs actions, des actions de leurs leaders subordonnés et de leurs unités. En outre, on attend des sous-officiers de ce niveau qu'ils connaissent et soient capables de réaliser ce qui suit : travailler en toute confiance et indépendance dans un environnement ambigu, dynamique et politiquement sensible ; communiquer et opérer dans des coalitions nationales et multinationales, diriger et soutenir le changement, et prendre des risques prudents, entre autres.

Les définitions clés de ce thème comprennent notamment :

Leadership – processus permanent visant à influencer d'autres personnes lors de l'exécution de la mission et à améliorer l'organisation.

Caractère – dimension intérieure d'un individu définissant son comportement, façonnant ses décisions et ses actions, et créant la nature d'un leader.

Leader de caractère – leader qui se comporte dans un esprit de vérité, qui met l'accent sur ce qui est juste et qui montre le courage et l'engagement d'agir en conséquence.

Éthique – principes moraux qui régissent l'individu ou les membres d'une profession.

Courage moral – capacité à respecter les valeurs fondamentales lorsqu'il n'est pas aisé de le faire.

Commandement et contrôle (également appelé C2) – exercice de l'autorité et de la direction, de la part d'un commandant adéquatement désigné, sur des forces assignées et attachées en vue de l'accomplissement de la mission. Les fonctions de commandement et de contrôle sont réalisées au moyen de personnel, d'équipements, de communications, d'installations et de procédures utilisées par un commandant pour planifier, diriger, coordonner et contrôler des forces et des opérations dans l'accomplissement de la mission¹⁴.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Pour soutenir l'objectif général, les sous-officiers du niveau Avancé devront :
 - comprendre parfaitement les principes et la pratique du leadership et de l'éthique appliqués aux individus, aux unités et à l'institution ;
 - transmettre en permanence les principes et la pratique du leadership et de l'éthique à leurs pairs et à leurs subordonnés ; et
 - travailler de manière confiante, compétente et efficace avec l'environnement du commandement et du contrôle de la profession des armes.
- 2) Après achèvement du thème, chaque diplômé sera capable :
 - de décrire comment la théorie du leadership fonctionne dans la pratique au niveau Avancé ;
 - d'expliquer comment les sous-officiers du niveau Avancé montrent un comportement éthique et inculquent à leurs subordonnés et à leurs pairs son importance pour la profession des armes ;
 - de comprendre comment les sous-officiers du niveau Avancé se soucient des leaders subordonnés et les motivent à réussir même face à l'adversité, l'incertitude et l'austérité

Bloc 2.1 Leadership

Description

Les sous-officiers qui servent au niveau Avancé de ce programme exercent un leadership direct sur les leaders subordonnés et concentrent la majeure partie de leur attention sur l'exercice d'une direction aux niveaux organisationnel et stratégique. C'est pourquoi ils doivent comprendre parfaitement comment diriger indirectement en influençant et en responsabilisant les autres membres de l'unité. Ce bloc approfondit les connaissances accumulées et l'exercice du leadership acquis au niveau Intermédiaire. Les sous-officiers de ce niveau doivent avoir une compréhension sûre et explicite des principes de leadership et doivent être capables de les analyser, de les interpréter et de les appliquer. Les sous-officiers de ce niveau atteignent un leadership sûr au moyen de programmes de perfectionnement professionnel transparents et correctement conçus et articulés.

Dans ce bloc, les élèves apprendront notamment comment promouvoir une cohésion de groupe entre les leaders supérieurs, comment améliorer la responsabilisation et le bien-être du personnel dans les contextes multinationaux, et comment diriger, soutenir et gérer le changement dans les grandes organisations conformément à la mission confiée. L'échelle et la portée de la responsabilité et de l'autorité sont les caractéristiques spécifiques et distinctives du sous-officier à ce niveau du programme.

Objectifs d'apprentissage

- 1) Décrire les qualités de leadership aux niveaux de la compagnie, du bataillon et de la brigade et exposer leurs différences.
- 2) Appliquer les principes de leadership organisationnel et stratégique.
- 3) Comprendre le pouvoir, l'autorité et les responsabilités des leaders supérieurs.
- 4) Évaluer l'efficacité du leadership au sein d'une grande organisation.

Questions à examiner

- a) Comment promouvoir au mieux les valeurs nécessaires pour garantir un leadership efficace à ce niveau ?
- b) Comment identifier les signes de stress ?
- c) Comment gérer au mieux le temps ?

- d) Comment et quand intervenir dans les questions disciplinaires ?
- e) Quel est le style de leadership le plus approprié à la situation ?

Méthodes d'apprentissage

La formation pourra comprendre ce qui suit : étude individuelle, cours magistraux, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

Servir avec honneur : La profession des armes au Canada. 2e éd., Kingston, ON : Institut de leadership des forces canadiennes, 2009.

Führungsausbildung der Schweizer Armee (Manuel de leadership des forces armées suisses). Module 5, Chap. 2 : "Leading a Team", 2012.

Horn, Bernd, et Robert Walker. *The Military Leadership Handbook.* Kingston, ON : Dundurn Press, 2008.

Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2005.

Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2007.

Doctrines de défense des Pays-Bas. La Haye, Pays-Bas : Ministère de la Défense, 2005. <http://merln.ndu.edu/whitepapers/Netherlands-2005.pdf>

Okros, Alan. *Leadership in the Canadian Military Context.* Toronto, CA : Institut de leadership des forces canadiennes, 2010. http://www.defence.gov.au/adcdcos/cdle2012/CDLE_120329OkrosA2010LeadershipintheCanadianMilitaryContext.pdf

U.S. Marine Corps Warfighting Publication 6-11, *Leading Marines.* Washington, D.C : U.S. Marine Corps, 1995. <http://www.marines.mil/Portals/59/Publications/MCWP%206-11%Leading%Marine.pdf>

Module 2.1.1 Styles de leadership

Description

Lorsqu'ils auront atteint le niveau Avancé, les sous-officiers auront développé leurs propres styles de leadership. Cependant, ils rencontreront de plus en plus des problématiques et des situations de leadership complexes telles qu'on en trouve souvent dans les cadres multinationaux. Ils interagiront avec des leaders militaires supérieurs, des ministères gouvernementaux et des organisations non gouvernementales. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Avancé examineront en quoi la culture organisationnelle peut affecter et limiter la capacité à exercer une direction efficace. Une meilleure compréhension de l'influence du contexte sur le leadership permettra aux sous-officiers de ce niveau d'adapter leurs styles de leadership à des situations complexes d'un point de vue organisationnel et diverses d'un point de vue culturel.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Analyser en quoi les facteurs culturels influencent l'utilisation des différents styles de leadership.
- 2) Évaluer comment les styles de leadership changent lors de l'exercice d'une direction aux niveaux opérationnel et stratégique.
- 3) Évaluer l'applicabilité des styles de leadership aux opérations militaires multinationales.

Questions à examiner

- a) En quoi la culture affecte-t-elle l'efficacité d'un style de leadership ?
- b) Dans quelle mesure le style de leadership fait-il partie intégrante du leader ?
- c) Dans quelle mesure le style de leadership est-il influencé par le stress ?
- d) Comment pouvez-vous minimiser l'effet du stress sur votre style de leadership ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : cours magistraux, autoapprentissage, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

Blanchard, Kenneth, et Spencer Johnson. *The One Minute Manager*. New York : William Morrow and Company, 2003.

Blanchard, Kenneth, et Mark Miller. *Great Leader Grow: Becoming a Leader for Life*. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 2012.

Module 2.1.2 Diriger des subordonnés

Description

L'exercice d'une direction aux niveaux organisationnel et stratégique nécessite de bien comprendre comment appliquer les principes de leadership de manière indirecte pour guider l'organisation. À ce niveau du programme, les sous-officiers supérieurs de l'unité jouent un rôle essentiel pour aider les autres sous-officiers et les officiers subalternes à affiner leurs compétences de leadership. Ce module met l'accent sur l'approfondissement des connaissances des sous-officiers du niveau Avancé concernant le concept de leadership et son application au niveau organisationnel des forces armées. En outre, ce module examine la distinction entre le leadership aux niveaux organisationnel et stratégique afin de permettre aux sous-officiers de mieux comprendre leur rôle à chacun de ces niveaux.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Évaluer la différence entre gestion et leadership.
- 2) Analyser les principes de leadership organisationnel et stratégique.
- 3) Évaluer comment les programmes pour le moral et le bien-être peuvent être utilisés pour soutenir ou améliorer l'organisation.

Questions à examiner

- a) Comment les sous-officiers du niveau Avancé interagissent-ils avec les sous-officiers inférieurs au niveau Intermédiaire sans compromettre l'intégrité de la chaîne de commandement ?
- b) Comment les sous-officiers du niveau Avancé guident-ils la prise de décision des officiers sans saper leur autorité ?

Méthodes d'apprentissage

La formation pourra comprendre ce qui suit : cours magistraux, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

Brafman, Ori, et Rod Beckstrom. *The Starfish and the Spider: The Unstoppable Power of Leaderless Organizations*. New York : Penguin Group, 2006.

Maccoby, Michael. "Understanding the Difference Between Management and Leadership." *Research Technology Management* 43.1 (2000) : 57-59. <http://www.maccoby/Articles/UtDBMal.shtml>

Module 2.1.3 Développement de groupe

Description

Les sous-officiers du niveau Avancé jouent un rôle crucial d'intermédiaire entre les officiers et les sous-officiers et représentent donc un élément important pour promouvoir et développer la cohésion de groupe. Dans de nombreux cas, les sous-officiers de ce niveau seront invités à résoudre des problèmes liés à la dynamique et aux performances du groupe que les leaders subordonnés n'arrivent pas à régler. Leur connaissance et leur expérience étendue des problématiques et des facteurs qui façonnent et influencent les performances d'équipe leur permettent de coacher et de mentorer les leaders subordonnés afin qu'ils élaborent des stratégies efficaces pour former des équipes et promouvoir des groupes soudés. En outre, les sous-officiers de ce niveau peuvent être amenés à faciliter des groupes de travail comprenant d'autres leaders supérieurs.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Analyser les facteurs qui affectent les performances d'équipe.
- 2) Expliquer les méthodes permettant de promouvoir la cohésion entre équipes.
- 3) Appliquer les techniques de développement de groupe pour former des équipes de leaders supérieurs.

Questions à examiner

- a) Quels sont certains des défis à relever pour atteindre un développement de groupe intergénérationnel ?
- b) Quelles sont certaines des méthodes permettant d'atténuer ces défis ?
- c) En quoi la relation sous-officier/officier affecte-t-elle le développement de groupe ?
- d) Comment vous assurez-vous d'une participation active de tous les membres du groupe ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : cours magistraux, autoapprentissage, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

Commandement européen. *Team of Leaders Coaching Guide*. Stuttgart, Allemagne : EUCOM. (2009). <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a512927.pdf>

Module 2.1.4 Ordre et discipline

Description

Une responsabilité essentielle des sous-officiers du niveau Avancé est la promotion, l'application et le maintien d'une discipline et d'un ordre stricts au sein de leur unité et de la force armée, notamment en ce qui concerne l'habillement, le comportement et la conduite militaire. Les sous-officiers du niveau Avancé auront une parfaite connaissance des ordres, règlements ou directives qui régissent l'administration de l'ordre et de la discipline militaires et devront en apprendre davantage sur les aspects juridiques (militaires et civils) relatifs à la gestion des manquements disciplinaires. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Avancé apprendront également comment les autorités militaires et civiles collaborent en matière de juridiction et d'application de la loi.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Décrire les méthodes permettant d'évaluer l'ordre et la discipline au sein de l'organisation.
- 2) Examiner le rôle du conseiller juridique pour soutenir les mesures disciplinaires.
- 3) Analyser comment les autorités juridiques militaires et locales collaborent.
- 4) Créer des politiques d'unité permettant de promouvoir l'ordre et la discipline.
- 5) Analyser des sujets d'actualité (p. ex. les agressions sexuelles) en lien avec l'ordre et la discipline militaires.

Questions à examiner

- a) Comment les sous-officiers du niveau Avancé aident-ils les sous-officiers subordonnés à exercer une autorité efficace pour faire régner et maintenir l'ordre et la discipline ?
- b) Comment les sous-officiers du niveau Avancé offrent-ils aux sous-officiers subordonnés des occasions d'acquérir de l'expérience dans les procédures judiciaires militaires ?
- c) Comment les sous-officiers du niveau Avancé identifient-ils les causes sous-jacentes d'un manque de discipline ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : cours magistraux, autoapprentissage, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

Lajoie, Andrew C. and Bruce S. Sterling. *A Review and Annotated Bibliography of the Literature Pertaining to Team and Small Group Performance*. Alexandria, VA : U.S. Army Research Institute, 1999. <http://handle.dtic.mil/100.2/ADA371864>

Module 2.1.5 Gestion du stress

Description

Les déploiements et les opérations de combat induisent généralement des niveaux très élevés de stress chez les membres des forces armées. Bien que les sous-officiers du niveau Avancé conservent la responsabilité d'aider leurs subordonnés directs à gérer le stress, leur longue expérience fait qu'ils sont souvent invités à aider d'autres leaders à créer des programmes de gestion de stress à l'échelle de toute l'armée. Dans ce module, les sous-officiers en apprendront davantage sur le stress post-traumatique et les politiques nationales relatives à la prise en charge des membres des forces armées présentant des troubles de santé liés au stress. Ces connaissances supplémentaires concernant la gestion du stress les aideront à conseiller les commandants en vue d'atténuer les effets à long terme du stress.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Définir le stress post-traumatique.
- 2) Décrire les politiques nationales relatives au stress de combat.
- 3) Analyser les effets du stress de combat sur les performances individuelles et organisationnelles.

Questions à examiner

- a) Comment une mauvaise gestion du stress peut-elle amoindrir les performances opérationnelles organisationnelles ?
- b) Comment pouvez-vous atténuer le stress organisationnel grâce à l'identification des causes directes et indirectes de stress ?
- c) Comment identifiez-vous le stress chez vous et chez les autres ?
- d) Pourquoi les personnes rechignent-elles à admettre leur niveau de stress ?
- e) Comment pouvez-vous gérer le stress de quelqu'un d'autre tout en restant efficace en tant que leader ?
- f) Comment instaurez-vous la confiance chez vos subordonnés pour qu'ils vous indiquent leur niveau de stress ou celui de leurs subordonnés ?
- g) Comment gérez-vous la confidentialité sans compromettre la confiance ?
- h) Quelle est l'importance de l'expérience que les vétérans de combat peuvent partager avec les subordonnés ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : auto-apprentissage, cours magistraux, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

Castro, Carl Andrew, Amy Adler, Dennis McGurk, et Jeffrey Thomas. *Leader Actions to Enhance Soldier Resiliency in Combat*. Silver Springs, MD : Walter Reed Army Research Institute Department of Military Psychiatry. 2006. <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a472783.pdf>

Fiorey, Ramona. *Mitigating PTSD: Emotionally Intelligent Leaders*. Carlisle Barracks, PA : Centre des hautes études militaires des États-Unis (US Army War College) 2010. <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a526234.pdf>

Module 2.1.6 Bien-être du personnel

Description

Le bien-être a trait à la qualité de vie et de travail des membres d'une unité militaire. Cela a des conséquences étendues pour les performances organisationnelles et de l'unité. Les sous-officiers du niveau Avancé sont chargés d'identifier les problèmes de baisse de moral chez leurs subordonnés et de prendre des mesures correctives pour les résoudre. Les sous-officiers du niveau Avancé qui ont achevé le niveau de formation Intermédiaire ne nécessitent plus d'instruction formelle ultérieure. Quoi qu'il en soit, la tenue à jour des compétences et des connaissances est encouragée ; voir aussi les modules du niveau Primaire/Intermédiaire pour de plus amples informations.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

(Voir le module 2.1.6 des niveaux Primaire/Intermédiaire)

Questions à examiner

(Voir le module 2.1.6 des niveaux Primaire/Intermédiaire)

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

(Voir le module 2.1.6 des niveaux Primaire/Intermédiaire)

Références / Lectures

(Voir le module 2.1.6 des niveaux Primaire/Intermédiaire)

Module 2.1.7 Motivation

Description

Les sous-officiers du niveau Avancé ont une très grande expérience de la motivation de subordonnés pour qu'ils excellent dans l'adversité, l'incertitude et l'austérité. À ce titre, il leur sera demandé de fournir aux leaders supérieurs des évaluations du niveau global de motivation de l'unité et de faire des recommandations sur la manière d'élaborer les politiques de l'unité et les plans opérationnels pour qu'ils soutiennent la motivation. Ce module explore les moyens et les méthodes pour motiver le personnel, tant militaire que civil.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Analyser les facteurs d'environnement opérationnels qui affectent la motivation.
- 2) Décrire comment la motivation affecte la planification opérationnelle.
- 3) Comparer les techniques permettant de motiver les leaders subordonnés et exposer leurs différences.

Questions à examiner

- a) Comment peut-on maintenir la motivation dans les situations difficiles ?
- b) Comment faut-il communiquer les nouvelles dans les situations de crise ?
- c) Comment peut-on concilier les attentes institutionnelles et celles des individus ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : auto-apprentissage, cours magistraux, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

(Voir le module 2.1.7 des niveaux Primaire et Intermédiaire)

Module 2.1.8 Autogestion

Description

On attend des sous-officiers du niveau Avancé qu'ils montrent des niveaux exemplaires de comportement personnel et professionnel. Pour atteindre ce but, ils doivent apprendre à gérer leur propre comportement dans un large éventail d'environnements, tant pendant le service qu'en dehors. Un ensemble de méthodes telles que la réflexion personnelle, l'observation du langage verbal et non verbal des membres de l'unité, le retour d'expérience et l'acceptation de la critique constructive permettront aux sous-officiers du niveau Avancé de perfectionner leurs compétences professionnelles et interpersonnelles tout en donnant aux subordonnés un exemple à imiter. Les sous-officiers du niveau Avancé qui ont achevé le niveau de formation Intermédiaire ne nécessitent plus d'instruction formelle ultérieure. Quoi qu'il en soit, la tenue à jour des compétences et des connaissances est encouragée ; voir aussi les modules du niveau Primaire/Intermédiaire pour de plus amples informations.

Objectifs d'apprentissage

(Voir le module 2.1.8 des niveaux Primaire/Intermédiaire)

Questions à examiner

(Voir le module 2.1.8 des niveaux Primaire/Intermédiaire)

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

(Voir le module 2.1.8 des niveaux Primaire/Intermédiaire)

Références / Lectures

(Voir le module 2.1.8 des niveaux Primaire/Intermédiaire)

Module 2.1.9 Responsabilisation

Description

Les sous-officiers du niveau Avancé ont un contrôle et une autorité plus larges qui leur permettent de responsabiliser davantage de leaders subordonnés au sein de l'unité. Grâce aux connaissances et à l'expérience qu'ils ont accumulées sur le concept de responsabilisation, ils ne nécessitent plus d'instruction formelle ultérieure à ce sujet. Ils devraient continuer à aiguiser leurs compétences en matière de délégation d'autorité et de responsabilisation des subordonnés.

Objectifs d'apprentissage

(Voir le module 2.1.9 des niveaux Primaire/Intermédiaire)

Questions à examiner

(Voir le module 2.1.9 des niveaux Primaire/Intermédiaire)

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

(Voir le module 2.1.9 des niveaux Primaire/Intermédiaire)

Références / Lectures

(Voir le module 2.1.9 des niveaux Primaire/Intermédiaire)

Module 2.1.10 Gestion du changement

Description

Les sous-officiers du niveau Avancé servent souvent de lien entre le souhait du commandant d'apporter des changements et les leaders subordonnés chargés de mettre en œuvre les changements organisationnels. Ils doivent donc comprendre la relation entre l'intention du commandant et tout effort de changement. En combinant leur compréhension de l'organisation et l'intention de changement du commandant, les sous-officiers de ce niveau du programme peuvent anticiper et atténuer les risques associés à l'effort de changement. Dans ce module, ils apprendront comment faire le lien entre la gestion du changement et les stratégies militaires plus larges, comment identifier les manques dans l'effort de changement et comment déterminer des manières d'aider les leaders subordonnés à appliquer les techniques de gestion du changement.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Expliquer les relations entre la stratégie et la gestion du changement.
- 2) Prévoir les déficits dans la gestion du changement susceptibles d'entraîner une défaillance organisationnelle.
- 3) Identifier les ressources nécessaires pour mettre en œuvre le changement organisationnel.
- 4) Analyser les manières de responsabiliser les leaders subordonnés à servir d'agents de changement.

Questions à examiner

- a) Comment identifiez-vous le besoin de changement ?
- b) Comment adoptez-vous des changements avec lesquels vous n'êtes pas d'accord ?
- c) Comment promouvez-vous le changement ?
- d) Quand devez-vous différer le changement (trop de changements d'un coup) ?
- e) Comment gérez-vous la fatigue face au changement ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : auto-apprentissage, cours magistraux, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

Clark, Richard, et Fred Estes. *Turning Research into Results: A Guide to Selecting the Right Performance Solutions*. Atlanta, GA : CEP Press, 2008.

Neal, Derrick et Trevor Taylor. "Spinning on Dimes: The Challenges of Introducing Transformational Change into the UK Ministry of Defence." *Strategic Change* 15 (2006) : 15-22.

Sirkin, Harold, Perry Keenan, et Alan Jackson. "The Hard Side of Change Management." *Harvard Business Review* 83.10 (2005) : 109-118.

Tichy, Noel. "The Essentials of Strategic Change Management." *Journal of Business Strategy* 3.4 (1983) : 55-57.

Bloc 2.2 Éthique

Description

Les sous-officiers du niveau Avancé jouent un rôle important dans le maintien de l'éthique et de la conduite éthique dans les organisations militaires modernes. Aux côtés des commandants et des officiers de l'unité, les sous-officiers de ce niveau établissent des normes essentielles dans de nombreux domaines, et notamment l'éthique personnelle, le traitement éthique des individus (personnel de l'unité, combattants ennemis, non-combattants, etc.) et le règlement de problèmes découlant des manquements au comportement éthique. À travers leur conduite et leur expérience personnelles, ces leaders s'efforcent d'instaurer un climat organisationnel éthique où la transparence, l'intégrité et la probité font partie intégrante du quotidien et ne sont pas des principes facultatifs.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Analyser la conduite non éthique et identifier les méthodes de réparation.
- 2) Comparer les méthodes permettant de promouvoir un comportement éthique et exposer leurs différences.
- 3) Examiner les principes fondamentaux de la prise de décision éthique.
- 4) Appliquer un raisonnement éthique aux questions et dilemmes auxquels les leaders sont confrontés au niveau opérationnel.
- 5) Expliquer comment intégrer les considérations liées aux droits de l'homme dans la planification opérationnelle.

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : cours magistraux, orateurs invités, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

"Apply the Ethical Decision-Making Method as a Commander, Leader, or Staff Member." *Personal, Professional, and Military Ethics and Values*. Army Training Support Center (ATSC), 12 mai 1999. http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/ethical_d-m.htm

Baumann, D. *Militäretik – Was sonst? Zentrum Innere Führung (Hrsg.), Sachstand der ethischen Bildung in den Streitkräften, Arbeitspapier III/2008*, Koblenz 2009, 40-56. <http://www.militaryethics.ch/images/Militaerethik%20.pdf>

Servir avec honneur : La profession des armes au Canada. Kingston, ON : Institut de leadership des forces canadiennes, 2009.

L'éthique dans les Forces canadiennes : Des choix difficiles. Kingston, ON : Institut de leadership des forces canadiennes, 2006.

"DIH et droits de l'homme - CICR." *Comité international de la Croix-Rouge - CICR*. N.p., n.d. <http://www.icrc.org/fre/war-and-law/ihl-other-legal-regimes/ihl-human-rights/index.jsp>

Comité international de la Croix-Rouge. "Déclaration universelle des droits de l'homme." *DIH et droits de l'homme*. n.d. <http://www.ohchr.org/Documents/Publications/Posterfr.pdf>

Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2007.

Leigh, I., et H. Born. *Handbook on Human Rights and Fundamental Freedoms of Armed Forces Personnel*. Varsovie, Pologne : Bureau des institutions démocratiques et des droits de l'homme (BIDDH) de l'OSCE, 2008.

Peters, Ralph. "A Revolution in Military Ethics?" *Strategic Studies Institute (SSI) | Centre des hautes études militaires des États-Unis (US Army War College)*. (été 1996) : n.p. <http://strategicstudiesinstitute.army.mil/pubs/parameters/Articles/96summer/peters.htm>

Robinson, Paul. "Ethics Training and Development in the Military." *Parameters* (printemps 2007) : n.p.

Schweizer Armee: Militäretik in der Schweizer Armee, Dokumentation 92.010 (Éthique militaire dans les forces armées suisses). gültig ab 01.09.2010. http://kms2.isn.ethz.ch/serviceengine/Files/SSN/133535/ipublicationdocument_singledocument/3b563903-0e0d-4961-a48a-c7ea82d2428a/de/Bericht_Militaerethik_2010.pdf&sa=U&ei=FHmiT5HmDoqh4gTo2pGJCQ&ved=0CBUQFjAA&usg=AFQjCNH-Pfqsy035qBk33Fd4iAhdmwv5vw

Scott, Jr., Ronald. "Ethical Decision-Making: The Link Between Ambiguity and Accountability." *Chronicles Online Journal*. Air and Space Power Journal, 12 avril 2002. <http://www.airpower.maxwell.af.mil/airchronicles/cc/scott.html>

Siang, MAJ Derrick Tang Keng. "V24N3 - Professional Military Ethics - A Soldier's Contract." *Pointer*. Journal of the Singapore Armed Forces, 18 juillet 2005. http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Q-3dIrgIkJkJ:www.mindef.gov.sg/safti/pointer/back/journals/1998/vol24_3/3.htm+&cd=2&hl=en&ct=clnk&gl=us

Snider, Don M., Paul Oh, et Kevin Toner. *The Army's Professional Military Ethic in an Era of Persistent Conflict*. Carlisle, PA : Strategic Studies Institute, Centre des hautes études militaires des États-Unis (US Army War College), 2009.

Tang Keng Siang, D. "Professional Military Ethics- A Soldier's Contract." *Journal of the Singapore Armed Forces* 24.3 (1998).

Toner, James Hugh. *Morals Under the Gun: the Cardinal Virtues, Military Ethics, and American Society*. Lexington, KY : University Press of Kentucky, 2000.

Vickers, George R. *Human Rights and Military Conduct: A Progress Report*. Ft. Belvoir : Defense Technical Information Center, 2000.

Walker, Robert William, et Bernd Horn. *The Military Leadership Handbook*. Kingston, ON : Presse de l'Académie canadienne de la Défense, 2008.

Module 2.2.1 Éthique militaire

Description

Les sous-officiers du niveau Avancé sont des modèles, des mentors et des leaders vivant selon les normes organisationnelles qui guident tous les sous-officiers de l'unité et promouvant de telles normes. Les leaders qui montrent un comportement éthique exercent une influence considérable sur les autres membres de l'organisation et créent un climat qui encourage le personnel de l'unité à se faire confiance et se respecter mutuellement.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Analyser la conduite non éthique et identifier les méthodes de réparation.
- 2) Comparer les méthodes permettant de promouvoir un comportement éthique et exposer leurs différences.
- 3) Appliquer un raisonnement éthique aux questions et dilemmes rencontrés au quotidien.

Questions à examiner

- a) Comment les leaders supérieurs créent-ils un environnement de confiance et de respect ?
- b) Comment les manquements éthiques des leaders supérieurs sapent-ils l'éthique de l'organisation ?
- c) Des circonstances désespérées justifient-elles des mesures désespérées ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : cours magistraux, orateurs invités, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, jeux de rôle, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

(Voir la liste en B 2.2.)

Module 2.2.2 Prise de décision éthique

Description

Ce module s'appuie sur les connaissances et l'expérience acquises au niveau Intermédiaire. Les sous-officiers du niveau Avancé prennent des décisions éthiques et font des recommandations qui guident les unités et peuvent avoir des conséquences pour l'organisation qu'ils servent. À ce titre, ils doivent avoir une compréhension intrinsèque de l'influence de leur processus de prise de décision. Ils doivent s'assurer que l'éthique sous-tende ce processus, en particulier lorsqu'ils doivent prendre des décisions impopulaires.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Examiner les principes fondamentaux de la prise de décision éthique.
- 2) Appliquer un raisonnement éthique aux questions et dilemmes auxquels les leaders sont confrontés au niveau opératif.
- 3) Appliquer les principes éthiques aux opérations militaires contemporaines.

Questions à examiner

- a) En quoi la culture organisationnelle façonne-t-elle la prise de décision éthique ?
- b) Comment les leaders réagissent-ils lorsqu'une décision éthique, pleine de bonnes intentions, produit des résultats négatifs ?
- c) Quels sont les dilemmes éthiques possibles/probables rencontrés durant des opérations ? Quelles sont leurs effets possibles sur les opérations ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : cours magistraux, orateurs invités, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, jeux de rôle, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

(Voir la liste en B 2.2.)

Module 2.2.3 Droits de l'homme¹⁵

Description

Du champ de bataille à la salle du conseil, les leaders supérieurs donnent le ton et le rythme pour le personnel de l'unité, en particulier concernant le respect de la dignité humaine. Sur la base des connaissances et de l'expérience acquises au niveau Intermédiaire, les sous-officiers du niveau Avancé aident les officiers et les commandants à établir les paramètres permettant d'éviter les manquements et les mauvais traitements d'individus au sein de l'unité et dans l'ensemble du spectre des opérations.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Analyser l'influence des opérations militaires sur les droits de l'homme dans une zone opérationnelle.
- 2) Expliquer comment intégrer les considérations liées aux droits de l'homme dans la planification opérationnelle.
- 3) Élaborer des plans visant à promouvoir les droits de l'homme des peuples autochtones dans la zone d'opérations.

Questions à examiner

- a) Quels sont les droits de l'homme qui affectent les membres des forces armées ?
- b) Quelles sont les bases juridiques des droits de l'homme au sein des forces armées ?
- c) En quoi les droits de l'homme du personnel militaire, des combattants ennemis, de la population hôte, etc. affectent-ils les opérations militaires ?
- d) Quelles mesures un sous-officier supérieur peut-il prendre pour promouvoir le respect des droits de l'homme au sein de ses unités ?
- e) Quelles sont les responsabilités d'un leader du niveau Avancé en matière de violations des droits de l'homme ?
- f) Que doit faire un sous-officier supérieur s'il a connaissance d'un cas de violation des droits de l'homme par un supérieur, un pair ou un subordonné ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : cours magistraux, orateurs invités, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

15. Ce module est relié et devrait être envisagé parallèlement au module sur la gestion de la diversité (M 2.2.4), en particulier en ce qui concerne la prévention des discriminations basées sur le sexe, l'ethnicité, la religion, etc.

Références / Lectures

(Voir la liste en B 2.2.)

Module 2.2.4 Gestion de la diversité

Ce sujet n'est pas enseigné à ce niveau. Le matériel du niveau Intermédiaire est suffisant.



Atelier des équipes de rédaction du programme de référence EMP pour les sous-officiers à Lucerne (contributeurs de l'ACT et du Canada).



Débat en cours à la réunion plénière finale du programme de référence EMP pour les sous-officiers à Prague.

Bloc 2.3 Commandement et contrôle (C2)

Description

Autrefois réduit à l'émission et à l'acceptation d'ordres, le commandement et le contrôle (C2) est devenu un processus sophistiqué qui conserve la forme classique de l'exercice hiérarchique de l'autorité tout en ayant les caractéristiques flexibles et réactives d'une autorité distribuée et en réseau. Ce bloc explore comment ces deux éléments fondamentaux mais différents sont combinés dans l'approche du commandement de mission. Dans tout le bloc, les sous-officiers seront exposés au langage de commandement et à la manière dont il est utilisé pour planifier, diriger et coordonner les forces et les opérations pour accomplir les missions assignées. Il leur sera demandé de réfléchir au processus de retour d'expérience et à la manière dont l'information et les connaissances sont réparties dans l'organisation. Dans ce bloc, les sous-officiers du niveau Avancé étudieront cinq modules : vision et intention du commandant ; stratégie ; processus de prise de décision militaire ; processus de retour d'expérience ; et gestion des connaissances. Dans tout le bloc, les sous-officiers seront exposés aux relations de commandement au niveau Avancé et au sein de l'équipe de commandement, avec un accent sur les concepts stratégiques qui sous-tendent ces relations.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Décrire le processus et les facteurs qui régissent la formulation de l'intention du commandant.
- 2) Décrire le concept et le processus de planification stratégique.
- 3) Définir les éléments essentiels des processus de prise de décision militaire.
- 4) Expliquer comment fonctionne le processus de retour d'expérience.
- 5) Expliquer comment les principes de gestion des connaissances sont couramment appliqués par les sous-officiers.

2.3.1 Vision et intention du commandant

Description

La vision et l'intention du commandant sont au cœur de la philosophie du commandement de mission et du cycle de prise de décision. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Avancé apprendront la définition et les caractéristiques de l'intention du commandant ainsi que les données d'entrée critiques nécessaires. Ils examineront le processus visant à élaborer une vision et une intention du commandant qui soient claires et qui donnent aux commandants subordonnés un objectif et un but vers lesquels orienter les actions de leurs unités, tout en leur donnant l'autorité d'ajuster les instructions tactiques en fonction des circonstances changeantes.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Expliquer le processus d'élaboration de données d'entrée pour la vision du commandant et l'intention du commandant.
- 2) Expliquer l'importance de l'intention du commandant dans la philosophie du commandement de mission.
- 3) Définir les données d'entrée critiques pour l'élaboration de la vision du commandant et de l'intention du commandant.

Questions à examiner

- a) Quelle latitude l'intention du commandant donne-t-elle à un commandant subordonné ?
- b) Quel rôle l'analyse après action joue-t-elle dans le commandement de mission ?
- c) Quelles attentes l'intention du commandant place-t-elle sur le commandant subordonné ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : autoapprentissage, cours magistraux, orateurs invités, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes et études de cas.

Références / Lectures

Armée de terre américaine : Livre blanc sur le commandement de mission. http://www.jcs.mil/content/files/2012-04/042312114128_CJCS_Mission_Command_White_Paper_2012_a.pdf

2.3.2 Stratégie

Description

La perception stratégique aide à analyser et à comprendre les situations complexes. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Avancé examineront l'ensemble des significations rattachées au mot « stratégique », qui vont de l'emploi de forces de grande taille et/ou différentes lors des opérations à l'influence étendue et à long terme des actions courantes et locales (comme pour le « caporal stratégique », par exemple). Alors que la première interprétation engage les personnels et les officiers supérieurs, la deuxième interprétation s'applique de manière généralisée à tous les rangs. Après achèvement de ce module, on peut attendre des sous-officiers du niveau Avancé qu'ils comprennent et expliquent les facteurs stratégiques qui sont en jeu dans une circonstance donnée, ou qu'ils aident à élaborer un plan stratégique.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Comprendre l'influence des facteurs internes et externes dans la prise de décision stratégique et dans le processus d'élaboration de stratégies militaires.
- 2) Examiner comment et en quoi un sous-officier peut conseiller le commandant sur des problématiques de sous-officiers relatives à la politique et à la stratégie militaires.

Questions à examiner

- a) Quelle différence y a-t-il entre la stratégie pour les entreprises et la stratégie militaire ?
- b) Quelle est la différence entre « stratégique » et « opérationnel » ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : cours magistraux, orateurs invités, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

Liddel-Hart, Basil. *Strategy* London, Meridian 1967.

Senge, Peter. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organisation*. New York, NY : Currency Doubleday, 1990.

2.3.3 Processus de prise de décision militaire

Description

Le processus de planification opérationnelle est un exemple important d'outil de planification militaire. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Avancé utiliseront l'expérience qu'ils ont acquise et leurs apprentissages antérieurs pour acquérir une meilleure compréhension des processus de prise de décision militaire. Ils apprendront comment le processus est appliqué de manière posée en l'absence de contraintes de temps ou de manière rapide dans les situations urgentes ou lorsque les ressources en personnel font défaut. Ils exploreront les facteurs courants qui mènent à la décision d'un commandant dans tous les modèles de prise de décision militaire, y compris l'analyse de mission, les contraintes, les actifs disponibles et les facteurs d'influence. Enfin, les sous-officiers étudieront la doctrine et les procédures nationales pertinentes pour la prise de décision militaire au niveau opérationnel.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Identifier les éléments essentiels du processus de prise de décision militaire.
- 2) Examiner la différence entre la prise de décision posée et rapide.
- 3) Examiner le rôle de l'état-major d'un commandant dans le processus de prise de décision.

Questions à examiner

- a) Quels rôles un sous-officier peut-il jouer dans un processus de prise de décision ?
- b) La prise de décision militaire est-elle un processus rigide ou un cadre flexible ?
- c) Qui devrait être consulté lors de la prise d'une décision ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : cours magistraux, orateurs invités, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

AJP-3 (B) *Doctrine alliée interarmées pour la conduite des opérations*. 2011. http://www.cicde.defense.gouv.fr/IMG/pdf/20110316_np_otan_ajp-3b.pdf

The Military Decision Making Process www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/fm101-5_mdmp.pdf

Module 2.3.4 Processus de retour d'expérience

Description

Un processus de retour d'expérience bien élaboré et efficace dépend étroitement du filtrage et de l'analyse. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Avancé utiliseront l'expérience qu'ils ont acquise et leurs apprentissages antérieurs pour explorer le mandat du centre de retour d'expérience en matière de collecte, d'analyse, d'archivage et de partage des plus récentes expériences provenant des lignes de front. Ils apprendront à identifier les événements significatifs, les tendances persistantes et les bonnes pratiques issues des rapports après action provenant des unités subordonnées et d'autres sources pertinentes, et à éliminer les observations fugaces. Enfin, les sous-officiers exploreront comment intégrer au mieux les résultats du processus de retour d'expérience dans les programmes de formation de l'unité.

Objectifs d'apprentissage

- 1) Expliquer comment diriger et superviser le processus de retour d'expérience d'une unité.
- 2) Décrire les outils disponibles pour filtrer et analyser les rapports après action.
- 3) Examiner comment intégrer le retour d'expérience dans la formation de l'unité.

Questions à examiner

- a) Comment les technologies modernes de communication affectent-elles la collecte et le partage du retour d'expérience ?
- b) Quelle réactivité le processus de retour d'expérience devrait-il avoir ?
- c) Quelle importance les archives du retour d'expérience ont-elles ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : cours magistraux, orateurs invités, discussions guidées, études de cas et tâches individuelles.

Références / Lectures

Establishing a Lessons Learned Program 11-33. Combined Arms Center. Center for Army Lessons Learned Handbook, 2011. <http://usacac.army.mil/cac2/call/docs/11-33/index.asp>

Training Units and Developing Leaders for Full Spectrum Operations FM 7-0. (2011). [http://usacac.army.mil/CAC2/Repository/FM70/FM_7-0_Final\(WEB\).pdf](http://usacac.army.mil/CAC2/Repository/FM70/FM_7-0_Final(WEB).pdf)

Module 2.3.5 Gestion des connaissances

Description

La guerre moderne repose de plus en plus sur la collecte, l'organisation, l'interprétation et la distribution de grandes quantités d'informations. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Avancé découvriront les éléments de la gestion des connaissances et exploreront les stratégies et les pratiques utilisées pour identifier, comprendre, communiquer et adopter les idées et l'expérience. Ils apprendront à faire la distinction entre connaissances explicites et implicites et se rendront compte que la gestion des connaissances repose sur des personnes alors que les processus et les technologies ne sont que secondaires. Ils apprendront en quoi la gestion de l'information et le retour d'expérience sont des éléments importants de la gestion des connaissances. Ils exploreront l'importance et l'utilité, aux fins du partage informel d'information, du réseau informel de sous-officiers (le canal de soutien des sous-officiers) qui traverse et relie les structures de commandement hiérarchique classiques. Pour utiliser pleinement ce réseau, les sous-officiers doivent être capables d'utiliser les outils de gestion de l'information tout en filtrant efficacement l'information afin de déterminer ce dont leurs subordonnés, leurs pairs et leurs supérieurs ont besoin.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Décrire la théorie et les principes de la gestion des connaissances.
- 2) Exposer les différences entre la gestion de l'information et la gestion des connaissances.
- 3) Expliquer les techniques et les outils organisationnels qui permettent le partage des connaissances.
- 4) Examiner l'utilisation et l'utilité du canal de soutien des sous-officiers.

Questions à examiner

- a) Comment la culture influence-t-elle le développement des connaissances dans une organisation militaire ?
- b) Quelles sont les techniques de gestion des connaissances qui contribuent à l'efficacité militaire ?
- c) Quels sont les bénéfices et les risques liés à l'utilisation des communautés de pratique et au contrôle décentralisé des connaissances ?
- d) Quand est-il approprié ou inapproprié d'utiliser le canal de soutien des sous-officiers ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : autoapprentissage, cours magistraux, orateurs invités, discussions en groupes, exercices pratiques et lectures.

Références / Lectures

Easterby-Smith, M., et M. Lyles. *Handbook of Organisational Learning and Knowledge Management*. Blackwell Publishing. Blackwell Reference Online, 2006. http://www.blackwellreference.com/public/book.html?id=g9780631226727_9780631226727

Janiszewski, J. *Knowledge Management: A Model to Enhance Combatant Command Effectiveness*. Carlisle Barracks, PA : Centre des hautes études militaires des États-Unis (US Army War College)

Rush, CSM (Retd) Robert S. *NCO Guide 9th Edition*. Mechanicsburg, PA : Stackpole, 2010, p 33.

Sullivan, P. *The Difference that Makes a Difference: Distinguishing Between Knowledge Management and Information Management in the U.S. Army*. Fort Leavenworth, Kansas : School of Advanced Military Studies, 2011. <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a545232.pdf>

Trainor, T., D. Brazil, et T. Lindberg. "Building Knowledge from Organisational Experience: Approaches and Lesson Learned from US Army Base Camp Workshops." *Engineering Management Journal*, 20.2 (2008).

Wilker, P., et K. Snook. "Knowledge Management: Harnessing Mental Capital for the Future." *DISAM Journal of International Security Assistance Management*. Vol. 29 Numéro 3 (2007) : 11 14.



Le président du Comité militaire de l'OTAN, le général K. Bartels, en discussion avec le professeur H. Tomlin et le colonel S. Anton, directeurs de stage au séminaire des hauts responsables afghans. Siège de l'OTAN (Bruxelles), le 8 novembre 2013.



Première visite de l'équipe DEEP en Mongolie.



La représentante spéciale du secrétaire général de l'OTAN pour les femmes, la paix et la sécurité, Mme Mari Skåre évoque les questions de genre avec des hauts responsables afghans au siège de l'OTAN (Bruxelles), le 8 novembre 2013.



THÈME 3 : Compétences de base des sous-officiers (niveau Primaire)

But

Le thème *Compétences de base des sous-officiers* couvre des sujets qui permettent au corps des sous-officiers de servir de colonne vertébrale pour les forces armées. Les sujets étudiés dans ce thème comprennent l'instruction, la communication, le perfectionnement du personnel et la gestion d'unités, sujets qui constituent les bases de la réussite du corps des sous-officiers. Par l'acquisition des connaissances associées à ces sujets, les sous-officiers deviendront capables de traduire l'intention du commandant en actions à travers la formation et le perfectionnement du personnel, l'attention portée aux membres, la mise en application de normes et l'exercice d'un leadership pratique pour leurs organisations.

Description

Le thème *Compétences de base des sous-officiers* constitue l'un des trois principaux piliers de développement interconnectés du programme de référence des études militaires professionnelles (PR EMP) des sous-officiers. Le thème *Compétences de base des sous-officiers* complète les thèmes *Profession des armes* et *Leadership et éthique* qui donnent aux sous-officiers les connaissances et les compétences qui leur permettront de fonctionner efficacement au sein des forces armées. La formation des sous-officiers au perfectionnement du personnel et à la gestion d'unités soutient leur rôle de formateurs et de gestionnaires au sein de leurs organisations. En outre, lorsque les sous-officiers progressent vers des grades supérieurs, le développement séquentiel et progressif des connaissances relatives à l'instruction, la communication, le perfectionnement du personnel et la gestion d'unités leur permet de relever des défis de plus en plus complexes tout en les préparant à des rôles stratégiques. Les connaissances acquises dans ce thème sont essentielles à la construction d'un partenariat efficace entre les sous-officiers et les officiers. Les sous-officiers doivent apprendre et montrer leur capacité à traduire l'intention du commandant en plans réalisables et à gérer l'exécution de ces plans. L'exercice de ces responsabilités fondamentales est un élément clé pour permettre au corps des officiers de remplir son rôle d'élaboration d'une vision au sein des forces armées pendant que les sous-officiers gèrent l'exécution quotidienne des tâches, des activités et des missions. Bien que cette relation unique entre les officiers et les sous-officiers soit rarement exprimée avec des mots, elle n'en reste pas moins essentielle à la réussite

de la mission. Cette partie du programme vise à donner aux sous-officiers du niveau Primaire les compétences, les connaissances et les attributs requis pour devenir les leaders de petites unités.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Pour soutenir l'objectif général, les sous-officiers du niveau Primaire devront :
 - expliquer en quoi les différentes techniques d'instruction contribuent au perfectionnement des compétences et des connaissances des membres des forces armées ;
 - comprendre les facteurs qui affectent le processus de communication et la manière dont les médias modernes affectent les opérations militaires ;
 - examiner comment le conseil et le coaching affectent les performances et le perfectionnement du personnel ;
 - déterminer les pratiques de gestion d'unités nécessaires pour un leadership efficace au niveau du groupe/de la section.
- 2) Après achèvement du thème, chaque diplômé sera capable :
 - d'élaborer et de mettre en œuvre des actions de formation et d'éducation qui amélioreront les performances des membres ;
 - de communiquer de manière efficace, tant oralement que par écrit ;
 - d'utiliser des méthodes de conseil, de coaching, de mentorat et de gestion des conflits pour améliorer les performances individuelles et organisationnelles ;
 - de gérer la formation et les opérations au niveau du groupe/de la section.

Bloc 3.1 Instruction

Description

Les sous-officiers doivent conserver leur expertise dans leur spécialité fonctionnelle et s'efforcer de se perfectionner et de perfectionner leurs subordonnés. Pour aider les autres à apprendre, les sous-officiers effectuent ce qui suit : création d'environnements d'instruction efficaces ; formation et coaching des membres pour qu'ils acquièrent les connaissances, les compétences et les attitudes requises pour atteindre une compétence professionnelle et croître personnellement ; et utilisation des technologies adéquates pour améliorer l'efficacité et l'efficacité de la formation et de l'éducation. Outre la formation sur les sujets militaires techniques et généraux, les sous-officiers sont également chargés de l'entraînement physique dans les unités. Dans ce bloc, les sous-officiers apprendront les bases qui leur permettront de créer des plans de leçons, de réaliser et d'évaluer une période d'instruction et d'acquérir les compétences et les connaissances nécessaires pour améliorer la forme physique de leurs subordonnés.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Comprendre comment donner des cours d'instruction de base.
- 2) Expliquer les avantages et les inconvénients des différentes méthodes d'instruction.
- 3) Appliquer les composantes de la forme physique pour améliorer les performances militaires.

Références / Lectures

Mayer, Richard. *Applying the Science of Learning*. New York : Pearson, 2011.

Armée de terre américaine. *Field Manual 7-0, Training for Full Spectrum Operations*. Washington, D.C. : décembre 2008.

Armée de terre américaine. *Training Circular 3.21-20, Army Physical Readiness Training*. Washington, D.C. Mars 2010.

Module 3.1.1 Techniques d'instruction

Description

Les instructeurs militaires disposent de techniques d'instruction variées. Qu'ils forment dans une unité ou servent en tant qu'instructeurs scolaires officiels, les sous-officiers doivent bien connaître les différentes techniques d'instruction, et notamment (liste non exhaustive) : exercices de manœuvres ; exposés formels ou informels ; discussions guidées ; exercices pratiques supervisés. Dans ce module, les sous-officiers apprendront comment choisir les techniques d'instruction, personnaliser les plans de leçons préparés par d'autres et évaluer l'apprentissage. En outre, les sous-officiers apprendront comment évaluer l'efficacité du plan de leçons et leurs propres compétences d'instruction.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Décrire les caractéristiques des instructeurs efficaces.
- 2) Expliquer comment les principes d'apprentissage des adultes sont appliqués dans les différents cadres d'instruction.
- 3) Décrire les différentes techniques d'instruction (stratégies d'instruction).
- 4) Décrire comment les évaluations peuvent être utilisées pour améliorer l'apprentissage des élèves et les performances de l'instructeur.
- 5) Montrer les différentes techniques d'instruction.

Questions à examiner

- a) En quoi l'environnement d'instruction (configuration de la salle de cours, matériel, technologie) affecte-t-il l'apprentissage ?
- b) Comparer les rôles d'un instructeur et d'un facilitateur et exposer leurs différences.
- c) Quelles technologies éducatives peut-on utiliser pour améliorer l'apprentissage ?
- d) Examiner en quoi les techniques de questionnement affectent l'apprentissage.
- e) Quelles sont les réactions appropriées de l'instructeur face aux actions verbales et non verbales des élèves ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit (liste non exhaustive) : exposés, discussions guidées, études de cas, travaux en sous-groupes, cours magistraux et étude individuelle.

Références / Lectures

Ambrose, Susan, et al. *How Learning Works: 7 Research-Based Principles for Smart Teaching*. San Francisco, CA : Jossey-Bass, 2010.

Brookfield, Stephen. *The Skillful Teacher: On Technique, Trust, and Responsiveness in the Classroom*. San Francisco, CA : Jossey-Bass, 2006.

Driscoll, Marcy. *Psychology of Learning for Instruction*. 3e éd., New York : Allyn & Bacon, 2005.

King, Alison. "Guiding Knowledge Construction in the Classroom: Effects of Teaching Children How to Question and How to Explain." *American Education Research Journal* 31.2 (1994) : 338 368.

Kirkpatrick, Donald, et James Kirkpatrick. *Evaluating Training Programs*. 3e éd., San Francisco, CA : Berrett-Koehler, 2006.

Armée de l'air américaine, *Air Force Manual 36-2236, Guidebook for Air Force Instructors*. Washington, DC. <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/edref/afman36-2236.pdf>

Module 3.1.2 Conception pédagogique

Description

Les sous-officiers seront souvent chargés de créer des plans de leçons qui seront utilisés pour former et éduquer les membres. En connaissant la conception pédagogique et en comprenant comment les personnes apprennent, les sous-officiers pourront faire coïncider efficacement la conception des leçons et les objectifs d'apprentissage. Dans ce module, les sous-officiers apprendront comment les différentes composantes d'une leçon contribuent à l'apprentissage. Ils apprendront également comment élaborer des leçons, choisir des techniques d'instruction, des médias et des technologies pédagogiques, réaliser des analyses sur les apprenants et évaluer l'apprentissage.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Expliquer le but de chaque partie d'une leçon.
- 2) Identifier les caractéristiques des élèves qui affectent la leçon.
- 3) Corréler les techniques d'instruction, les médias et les technologies pédagogiques avec les objectifs d'apprentissage et les techniques d'évaluation.
- 4) Préparer une leçon.

Questions à examiner

- a) Quelles sont les circonstances qui favorisent l'utilisation d'une technique d'instruction particulière ?
- b) Si la durée disponible pour l'apprentissage est limitée, quelles sont les techniques d'instruction les plus efficaces ?
- c) Quels domaines faudrait-il prendre en compte pour savoir s'il vaut mieux faire travailler les élèves individuellement ou en groupes ?
- d) Examiner les mesures d'apprentissage informelles et comment elles peuvent être utilisées.

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : exposés, discussions guidées, études de cas, travaux en sous-groupes, cours magistraux et étude individuelle.

Références / Lectures

Clark, Richard. "Research-Tested Team Motivation Strategies." *Performance Improvement* 44.1 (2005) : 13-16.

Clark, Ruth. *Developing Technical Training*. 3e éd., San Francisco, CA : Wiley, 2008.

Département de la Défense. *Department of Defense Handbook 1329-2, Instructional Systems Development/ System Approach to Training and Education*. http://www.atssc.army.mil/itsd/imi/Documents/MilHdbk/HB2_ALL.pdf

Merrill, M. David. "First Principles of Instruction." *Educational Technology Research and Development* 50.3 (2002) : 43-59.

Merrill, M. David, et Clark Gilbert. "Effective Peer Interaction in a Problem-Centered Instructional Strategy." *Distance Education* 29.2 (2008) : 199-207.

Morrison, Gary et al. *Designing Effective Instruction*. 6e éd., Hoboken, NJ : Wiley, 2011.

Module 3.1.3 Entraînement physique

Description

L'entraînement physique prépare les membres et les unités à faire face aux rigueurs de la vie militaire tout en développant la force et l'endurance nécessaires pour accomplir les missions. Puisque les sous-officiers sont les principaux formateurs dans les unités, ils doivent avoir leur propre programme d'entraînement physique pour donner l'exemple aux subordonnés et superviser l'entraînement physique des membres. Les avancées dans l'éducation physique ont amené les forces armées à intégrer un large éventail d'activités et de sports dans les programmes d'entraînement physique. Dans ce module, les sous-officiers apprendront comment planifier et exécuter des programmes d'entraînement physique. Ils examineront également en quoi le style de vie et l'alimentation affectent la santé des membres.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Expliquer les bénéfices de l'entraînement physique.
- 2) Décrire les composantes de la forme physique (p. ex. force musculaire, endurance cardiovasculaire, souplesse).
- 3) Planifier et diriger une séance d'entraînement physique.
- 4) Identifier les facteurs liés au style de vie (p. ex. sommeil, alimentation) qui affectent la forme physique et la préparation militaire.

Questions à examiner

- a) En quoi les programmes d'entraînement physique contribuent-ils à la motivation et à la construction d'équipe ?
- b) Comment les programmes d'entraînement physique peuvent-ils être modifiés ou ajustés pour tenir compte de l'environnement opérationnel ?
- c) Expliquer en quoi le surentraînement et les cycles de repos affectent la forme physique.
- d) Quels seront les effets d'une consommation prolongée des rations alternatives sur la forme physique des militaires ?
- e) Comment peut-on intégrer des moments divertissants dans un programme d'entraînement physique ?
- f) En quoi les régimes, les médicaments et l'alcool affectent-ils la forme physique ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : cours magistraux, discussions guidées, études de cas et exercices pratiques.

Références / Lectures

Army Physical Fitness Research Institute. *Leadership, Health and Fitness Guide*. Carlisle, PA : Centre des hautes études militaires des États-Unis (US Army War College), 2011. <https://apfri.carlisle.army.mil/web/Publications/APFRI%20Leader%20Development%20Guide%202011.pdf>

Armée de terre américaine, *Training Circular 3.21-20, Army Physical Readiness Training*. Washington DC : mars 2010.



Atelier des équipes de rédaction du programme de référence EMP pour les sous-officiers à Garmisch-Partenkirchen (contributeurs d'Arménie, d'Azerbaïdjan, du Canada, de Lituanie, de la République de Moldova, du Consortium PPP et de Suisse).

Description

Une communication efficace affecte les performances de l'unité et constitue un élément essentiel du succès ou de l'échec de la mission. Les sous-officiers sont le maillon de communication entre les leaders supérieurs qui dirigent la mission et les membres qui exécutent les tâches en vue d'atteindre les résultats souhaités pour la mission. Les sous-officiers doivent donc avoir des compétences pour communiquer avec leurs supérieurs, leurs pairs et leurs subordonnés d'une manière qui soit efficace pour chacun de ces groupes. Les sous-officiers doivent utiliser une communication écrite et orale adéquate pour fournir des informations aux subordonnés et faire rapport aux supérieurs. Les compétences de communication affectent également la capacité des sous-officiers à être des formateurs efficaces. Dans ce bloc, les sous-officiers examineront les fondamentaux de la communication interpersonnelle et la manière dont les médias traditionnels et sociaux affectent les opérations militaires.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Communiquer efficacement avec les individus et les petits groupes.
- 2) Décrire les effets des médias modernes sur les opérations militaires.

Références / Lectures

Mackintosh, Scott. "Social Leadership-Exploring Social Media and the Military-A New Leadership Tool." *Social Knowledge: Using Social Media to Know What You Know*. Ed. John Girard and JoAnn Girard. Hershey, PA : IGI Global, 2011. 129-138.

Public Speaking: A Selected Bibliography. Bibliothèque du Centre des hautes études militaires des États-Unis (US Army War College Library). <http://www.carlisle.army.mil/library/bibliographies.htm>

Description

La communication interpersonnelle est une compétence générique qui permet aux sous-officiers d'être efficaces lorsqu'ils forment, construisent les équipes, s'occupent des membres et accomplissent les missions. Les sous-officiers doivent analyser ce qui est communiqué, identifier avec objectivité les faits et les hypothèses, et déterminer quelles informations ils doivent communiquer aux subordonnés, aux pairs et aux supérieurs. Dans ce module, les sous-officiers commenceront à apprendre comment développer et utiliser des compétences de communication écrite, verbale et non verbale.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Expliquer le processus de communication.
- 2) Décrire l'écoute active.
- 3) Identifier les facteurs qui affectent la communication verbale et non verbale.
- 4) Décrire les différences entre les manières dont les sous-officiers communiquent avec les supérieurs, les pairs et les subordonnés.
- 5) Préparer des rapports, des courriers et des briefings utilisés par les sous-officiers du niveau Primaire.
- 6) Expliquer le processus permettant de déterminer si une information ne doit pas être rendue publique.

Questions à examiner

- a) En quoi la précision et la disponibilité affectent-elles le processus de communication ?
- b) Examiner des situations où il conviendrait d'utiliser une communication formelle ou informelle.
- c) En quoi la confiance et la confidentialité affectent-elles le processus de communication ?
- d) Pourquoi le style et la technique de communication devraient-ils dépendre de la situation ?
- e) Examiner en quoi le tact, l'empathie et les autres émotions affectent la communication.

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit (liste non exhaustive) : exposés, discussions guidées, études de cas, travaux en sous-groupes, cours magistraux et étude individuelle.

Références / Lectures

Federal Emergency Management Agency. *Effective Communication, Independent Study 242.a*. Washington, DC, mai 2010. <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/fema/242/is242.pdf>

Quartier général, Département de l'armée de terre. *Field Manual 6-22: Army Leadership*, octobre 2006. <http://usacac.army.mil/cac2/Repository/Materials/fm6-22.pdf>

Kline, John. *Speaking Effectively: A Guide for Air Force Speakers*. Maxwell Air Force Base, AL : Air University Press, 1989. <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/kline-speak/b33tp.htm>

Lesmeister, Marilyn et al. *Leadership Development within Groups: Communicating Effectively*. North Dakota : North Dakota State University, 1992. http://www.austincc.edu/adnlv4/Copy of rnsg2221/communicating/communicating_effectively.htm

Yager, Mark et al. *Technical Report 128, Nonverbal Communication in the Contemporary Operating Environment*. Fort Leavenworth, KS : Army Research Institute, 2009. <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a501219.pdf>

Module 3.2.2 Sensibilisation aux médias/Communication avec les médias

Description

L'internet et les autres changements dans les technologies de communication ont bouleversé la manière dont les communications et les relations avec les médias affectent les opérations militaires. Chaque membre des forces armées a la possibilité de servir d'ambassadeur de l'unité et de la nation. Puisque les reporters, les blogueurs et les vidéastes sont présents dans l'environnement opérationnel contemporain, il est important que les sous-officiers comprennent comment l'action ou la déclaration la plus banale peut avoir des conséquences stratégiques pour les forces armées. Outre l'influence des médias modernes, ce module examine comment les médias affectent la vie quotidienne des membres des unités.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Expliquer comment les médias affectent les opérations militaires.
- 2) Décrire les bénéfices et les risques de l'utilisation des médias sociaux par les membres des forces armées.
- 3) Expliquer la politique militaire en matière d'interaction avec les reporters et d'utilisation des médias sociaux.
- 4) Identifier les bénéfices et les risques liés aux communications avec les médias.

Questions à examiner

- a) En quoi la présence des médias affecte-t-elle la sécurité des opérations ?
- b) Examiner comment l'internet et les médias sociaux affectent la sécurité de l'information.
- c) Comment les membres devraient-ils déterminer si l'information peut être rendue publique ?
- d) Quelles sont les sources de médias écrits ou sociaux que les membres utilisent, et quelles sont les pratiques courantes susceptibles d'affecter les opérations militaires ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : cours magistraux, discussions guidées, études de cas, articles de recherche et étude individuelle.

Références / Lectures

Scott, T.M. *Enhancing the Future Strategic Corporal*, Quantico, VA : Université du corps des Marines, 2006. <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a507697.pdf>

Armée de l'air américaine. *Meeting the Media: A Practical Guide to Assist Military Personnel and DOD Civilians in Preparing to Speak with Representative of News Media*. Maxwell Air Force Base, AL : Public Affairs Center of Excellence, 2003. <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/pace/meetingmedia.pdf>

Armée de l'air américaine. *New Media and the Air Force*. Washington, DC. <http://www.edwards.af.mil/shared/media/document/AFD-090708-052.pdf>

Armée de terre américaine. *Social Media Handbook*. Version 3, Washington, DC, 2012. <http://www.slideshare.net/USArmySocialMedia/army-social-media-handbook-2012>

Module 3.2.3 Présentation de la communication stratégique

Description

La communication stratégique désigne la capacité et le processus de gestion de l'activité d'information au sein d'une organisation et l'image qu'elle veut donner d'elle-même au monde extérieur, avec notamment la prise en compte des effets de 2e et 3e ordre des actions effectuées et/ou non effectuées. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Primaire découvriront les effets stratégiques de la révolution dans les communications sur les unités et les opérations militaires.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Définir les communications stratégiques.
- 2) Décrire comment les leaders supérieurs utilisent les communications stratégiques pour influencer les opérations militaires.

Questions à examiner

- a) Examiner les technologies de communication utilisées pour la communication stratégique.
- b) Analyser comment les leaders supérieurs utilisent la communication stratégique pour influencer et mettre en œuvre le changement au sein des forces armées.
- c) Comment les sous-officiers aident-ils les membres à interpréter les messages de communication stratégique ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : études de cas, exercices pratiques, lectures, et recherches dans les médias militaires actuels sur l'internet.

Références / Lectures

Eder, Mari. "Toward Strategic Communication." *Military Review* (mars-avril 2007) : 61-70.

Bloc 3.3 Perfectionnement du personnel

Description

L'avenir des forces armées et l'héritage des leaders militaires actuels résident dans le perfectionnement du personnel militaire en vue de produire la prochaine génération de leaders supérieurs. Les sous-officiers jouent un rôle important pour guider le perfectionnement professionnel du personnel au moyen du conseil, du coaching et de la gestion des conflits. Le coaching consiste à encourager les individus à atteindre des performances immédiates, tandis que le mentorat permet de guider le perfectionnement professionnel à long terme des membres. Dans ce bloc, les élèves apprendront le rôle joué par les sous-officiers dans le conseil, le coaching et la gestion des conflits. Ils apprendront comment établir une relation de coaching avec des subordonnés et des pairs, ainsi que des techniques pour anticiper, prévenir et, si nécessaire, aider à résoudre les conflits interpersonnels qui surviennent aux niveaux tactique et de l'équipe.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Comprendre le rôle du conseil et du mentorat dans le perfectionnement du personnel.
- 2) Exposer les différences entre le conseil et le mentorat.
- 3) Expliquer les techniques de gestion des conflits.

Références / Lectures

Eder, Mari. "Toward Strategic Communication." *Military Review* (mars-avril 2007) : 61-70.

Module 3.3.1 Conseil

Description

Le conseil constitue l'une des plus importantes responsabilités de leadership des sous-officiers. Ils utilisent le conseil pour effectuer un large éventail d'activités : intégrer des nouveaux membres dans l'unité ; évaluer et passer en revue les performances des membres ; identifier les domaines d'amélioration ; détecter les performances supérieures ; et guider le perfectionnement professionnel. Les sous-officiers utilisent également le conseil pour aider les membres à gérer les situations personnelles et professionnelles difficiles qui affectent les performances des individus et l'unité. Dans ce module, les sous-officiers apprendront à quoi servent les différents types de conseil, comment préparer, mener et documenter des séances de conseil, et quand recommander au membre de demander un conseil supplémentaire.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Expliquer la finalité des différents types de conseil et le processus de conseil.
- 2) Analyser les actions nécessaires pour préparer une séance de conseil.
- 3) Mener une séance de conseil.
- 4) Produire des rapports de conseil pour les subordonnés.
- 5) Décrire les ressources disponibles pour aider vos subordonnés à régler des problèmes.

Questions à examiner

- a) Quelles situations peuvent-elles être réglées au moyen d'un conseil verbal plutôt que d'un conseil écrit formel ?
- b) En quoi le conseil soutient-il les rapports d'évaluation du personnel ?
- c) Examiner comment les sous-officiers peuvent déterminer quand envoyer un membre chercher de l'aide auprès d'une autre agence/organisation.
- d) En quoi la conscience de soi affecte-t-elle les performances du sous-officier en tant que conseiller ?
- e) Quels événements survenant durant une séance de conseil pourraient nécessiter une quelconque forme d'action juridique ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit (liste non exhaustive) : cours magistraux, discussions guidées, études de cas, jeux de rôle et étude individuelle.

Références / Lectures

Quartier général, Département de l'armée de terre. *Field Manual 6-22, Army Leadership*. Octobre 2006. <http://usacac.army.mil/cac2/Repository/Materials/fm6-22.pdf>

Quartier général, Département de l'armée de terre. *Field Manual 7-22.7, The Army Non-Commissioned Officer Guide*. Washington, D.C. : 23 décembre 2002.

Corps des Marines (États-Unis). *NAVMC 2795USMC Guide to Counseling*. Washington, D.C. : Département de la Marine, 21 juillet 1986. <http://www.marines.mil/news/publications/Documents/NAVMC%202795.pdf>

Module 3.3.2 Coaching

Description

Les sous-officiers sont chargés d'améliorer les performances de leurs subordonnés et de conseiller leurs pairs et, parfois, leurs supérieurs. Cette activité de conseil se présente généralement sous la forme de coaching. En tant que coachs, les sous-officiers utilisent leur expérience pour guider l'apprentissage et l'amélioration des performances. En tant que mentors, les sous-officiers se concentrent sur les objectifs plus larges de perfectionnement professionnel et/ou personnel des membres. Dans ce module, les sous-officiers examineront les activités et les relations de coaching et de mentorat et les manières d'utiliser les techniques de coaching et de mentorat comme instruments pour améliorer les performances et la conduite des membres.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Définir le coaching.
- 2) Décrire les principales activités du coaching.
- 3) Décrire des manières efficaces de donner un retour d'information.

Questions à examiner

- a) En quoi la crédibilité individuelle affecte-t-elle les relations de coaching ?
- b) Décrire les bénéfices d'avoir un coach ou d'être un coach.
- c) Examiner en quoi les différentes techniques de retour d'information affectent les performances.

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : cours magistraux, discussions guidées, études de cas, jeux de rôle, étude individuelle et exercices pratiques.

Références / Lectures

Baugh, S.G., et T.A. Scandura. "The Effect of Multiple Mentors on Protégé Attitudes Toward the Work Setting." *Journal of Social Behavior and Personality* 14 (1999) : 503-522.

Quartier général, Département de l'armée de terre. *Army Mentorship Handbook*. Washington, D.C. 1er janvier 2005. <http://www.armyg1.army.mil/mentorship/docs/Army%20Mentorship%20Handbook%202005.pdf>

Turk, Wayne. "Coach Your Team." *Defense AT&L*, janvier-février (2011) : 39-41. URL <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a535507.pdf>

Module 3.3.3 Gestion des conflits

Description

Les conflits sont présents dans toute organisation, et les forces armées ne font pas exception à la règle. Le désaccord est un processus naturel dans la construction d'équipe ; il est souvent dû à des différences dans les valeurs, les attitudes, la socialisation et les comportements. La gestion des conflits nécessite la mise en œuvre de stratégies visant à atténuer les aspects négatifs des relations interpersonnelles et organisationnelles tout en renforçant les aspects positifs de la collaboration, de la coopération et de l'interdépendance. Dans ce module, les élèves étudieront les sources des conflits interpersonnels et examineront les techniques et les mesures préventives permettant de les minimiser.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Décrire les sources et les indicateurs de conflits.
- 2) Identifier les techniques permettant d'éviter les conflits potentiels.
- 3) Expliquer comment guider les membres vers une résolution des conflits à leur niveau le plus bas.

Questions à examiner

- a) Comment un sous-officier sait-il quand demander de l'aide (chaîne de commandement, en dehors de l'unité) pour résoudre des difficultés ?
- b) Quels sont les risques associés à la non-résolution de conflits potentiels ?
- c) Examiner en quoi les différences culturelles affectent les conflits et la résolution des conflits.

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : exposés, discussions guidées, études de cas, travaux en sous-groupes, cours magistraux et étude individuelle.

Références / Lectures

Quartier général, Département de l'armée de terre. *Army Doctrinal Reference Publication 6-22, Army Leadership*. Washington, D.C., 10 septembre 2012.

Quartier général, Département de l'armée de terre. *Commander's Equal Opportunity Handbook*. Fort Jackson, SC : Adjutant General School. <http://www.armyg1.army.mil/eo/docs/tc26-6.pdf>

Bloc 3.4 Gestion d'unités

Description

La gestion d'unités inclut les fonctions essentielles de gestion que les sous-officiers effectuent pour permettre aux unités militaires de fonctionner efficacement. Cela comprend généralement la gestion des ressources telles que le personnel, les budgets et les approvisionnements. Les sous-officiers du niveau Primaire sont également chargés de planifier et de gérer la formation et les risques associés à la formation et aux opérations. Dans ce bloc, les sous-officiers acquerront des connaissances sur un éventail de sujets relatifs à la gestion d'unités.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Appliquer les processus de gestion d'unités au niveau du groupe/de la section.
- 2) Gérer les ressources matérielles et la logistique au niveau du groupe/de la section.
- 3) Appliquer les processus de gestion de la formation pour améliorer les performances.

Références / Lectures

Quartier général, Département de l'armée de terre. *Field Manual 7-22.7, The Army Non-Commissioned Officer Guide*. Washington, DC : 23 décembre 2002.

Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2007.

Module 3.4.1 Gestion budgétaire

Description

Les organisations doivent généralement trouver un équilibre entre l'argent qui leur a été alloué ou dont ils disposent et les sommes requises pour accomplir leurs différentes tâches et obligations. La gestion budgétaire désigne le processus visant à faire correspondre les attentes et les buts souhaités avec le montant des ressources allouées. Les sous-officiers du niveau Primaire qui ont cette responsabilité apprendront à comprendre les processus mis en œuvre pour l'achat des ressources nécessaires. Ils apprendront également à maintenir une conscience de la situation des contraintes budgétaires par rapport aux attentes et aux buts souhaités. En outre, les élèves de ce niveau découvriront la structure de la gestion budgétaire au sein d'une organisation militaire.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Décrire les processus d'établissement des budgets au niveau du groupe/de la section.
- 2) Décrire la gestion budgétaire au niveau du groupe/de la section
- 3) Pratiquer l'estimation des coûts.

Questions à examiner

- a) Quel est le niveau de formation financière nécessaire pour les sous-officiers du niveau Primaire ?
- b) Qui sont les principaux conseillers financiers que les sous-officiers du niveau Primaire peuvent contacter ?
- c) De quelle autorité juridique les sous-officiers du niveau Primaire ont-ils besoin pour s'acquitter de leurs obligations financières ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : auto-apprentissage, cours magistraux, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

Réglementations nationales en vigueur en matière de gestion financière.

Servir avec honneur : La profession des armes au Canada. 2e éd., Kingston, ON : Institut de leadership des forces canadiennes, 2009.

Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2007.

Module 3.4.2 Gestion du personnel

Description

Ce module présente aux élèves le processus de gestion du personnel et son rôle pour faire en sorte que le groupe/la section conserve un niveau optimal d'efficacité organisationnelle. La gestion du personnel désigne le processus visant à affecter chaque personne au poste qui lui convient le mieux pour le bénéfice de l'organisation et le perfectionnement de l'individu. Ce processus comprend l'identification des forces et des faiblesses de chaque individu et les questions liées à la progression et à la succession. En outre, la gestion du personnel vise à offrir aux membres des opportunités de formation formelle et de perfectionnement professionnel.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Décrire le processus de gestion du personnel.
- 2) Identifier les buts individuels de formation et de perfectionnement professionnel.
- 3) Préparer des commentaires pour des rapports d'évaluation.

Questions à examiner

- a) Comment les leaders gèrent-ils les attentes individuelles ?
- b) Comment les leaders identifient-ils la bonne personne pour une tâche donnée ?
- c) Comment les leaders maximisent-ils les opportunités de perfectionnement sans affecter l'efficacité tactique ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : auto-apprentissage, cours magistraux, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

Réglementations nationales en vigueur en matière de gestion du personnel.

Servir avec honneur : La profession des armes au Canada. 2e éd., Kingston, ON : Institut de leadership des forces canadiennes, 2009. www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp

Führungsausbildung der Schweizer Armee (Manuel de leadership des forces armées suisses). Module 5, Chap. 10-12, 2012.

Johns, G., et A.M. Saks. *Organisational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work.* 8e éd., Toronto, ON : Pearson Prentice Hall, 2011.

Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2005.

Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2007.

Module 3.4.3 Gestion logistique

Description

La gestion logistique désigne l'administration des fonctions de la chaîne d'approvisionnement. Les sous-officiers du niveau Primaire qui ont cette responsabilité doivent avoir une connaissance et une compréhension de base des processus mis en œuvre dans la planification, l'achat et la gestion des ressources nécessaires au soutien des opérations militaires. Ils doivent apprendre à maintenir une conscience de la situation des contraintes susceptibles d'affecter la disponibilité des ressources. Les activités de gestion logistique à ce niveau peuvent inclure une ou plusieurs des activités suivantes : gestion de transports, gestion de flotte, entreposage, achat et manutention des matériels.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Décrire les processus de gestion logistique.
- 2) Expliquer les processus de gestion logistique aux subordonnés.
- 3) Identifier les équipements/ressources nécessaires au niveau du groupe/de la section.

Questions à examiner

- a) Comment faites-vous en sorte que les ressources logistiques soient disponibles où et quand elles sont nécessaires ?
- b) Quelles sont les contraintes temporelles associées à la gestion logistique pertinente pour la mission ?
- c) Comment intégrez-vous la gestion du cycle de vie et l'entretien périodique dans la routine hebdomadaire ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : auto-apprentissage, cours magistraux, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

Réglementations nationales en vigueur en matière d'achat et de gestion des ressources.

Servir avec honneur : La profession des armes au Canada. 2e éd., Kingston, ON : Institut de leadership des forces canadiennes, 2009. www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp

Quartier général, Département de l'armée de terre. *Field Manual 3-21.8, The Infantry Rifle Platoon and Squad.*

Washington, D.C. : Training and Doctrine Command, 2007.

Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2005.

Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2007.

Module 3.4.4 Gestion du risque opérationnel

Description

La gestion du risque opérationnel (ORM) est un outil de prise de décision visant à déterminer les meilleurs plans d'action en tenant compte des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces de la situation en question. Les sous-officiers du niveau Primaire acquerront une compréhension de base du processus de gestion du risque opérationnel (ORM). Ils apprendront à réaliser l'ORM au niveau tactique tout en examinant les effets potentiels à court et long terme des décisions de risque. Dans la mesure du possible, ils apprendront à minimiser ou à atténuer le risque.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Décrire la gestion du risque opérationnel (ORM).
- 2) Décrire comment identifier et atténuer les risques au niveau du groupe/de la section.
- 3) Évaluer les conséquences de la gestion du risque dans le processus de prise de décision.

Questions à examiner

- a) Qu'est-ce qu'un risque ?
- b) Qu'est-ce qu'un niveau de risque acceptable ?
- c) Comment atténuez-vous l'aversion au risque ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : autoapprentissage, cours magistraux ; discussions ; exercices en salle de cours, débats et interaction en petits groupes ; articles savants ; tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

Réglementations nationales en vigueur en matière de gestion du risque.

Servir avec honneur : La profession des armes au Canada. 2e éd., Kingston, ON : Institut de leadership des forces canadiennes, 2009. www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp

Quartier général, Département de l'armée de terre. *Field Manual 5-19, Composite Risk Management.* Washington, D.C. : Training and Doctrine Command, 2006.

Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2005.

Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2007.

Module 3.4.5 Gestion de la formation

Description

La gestion de la formation désigne le processus formel visant à identifier l'écart entre les compétences existantes et celles nécessaires pour satisfaire aux besoins de la mission. Les sous-officiers du niveau Primaire jouent un rôle de soutien dans la détermination des besoins de formation du personnel du groupe/de la section (employés civils compris) pour l'accomplissement de la mission ou des tâches assignées. Cela comprend l'élaboration de plans de formation et l'identification, la mise en œuvre et l'évaluation des plans de formation et d'exécution.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Décrire le processus de gestion de la formation.
- 2) Identifier les normes de formation adéquates au niveau du groupe/de la section.
- 3) Décrire les méthodes permettant de faire appliquer les normes de formation.
- 4) Conserver les enregistrements de formation au niveau du groupe/de la section.

Questions à examiner

- a) Dans quelle mesure les programmes de perfectionnement professionnel du personnel militaire diffèrent-ils de ceux des employés civils ?
- b) Comment traitez-vous les lacunes dans la formation ?
- c) Comment faites-vous appliquer les normes de formation ?
- d) Comment élaborerez-vous les plans de formation ?
- e) De quelles ressources disposez-vous pour exécuter le plan de formation ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : autoapprentissage, cours magistraux, jeux de rôle, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

Réglementations et instructions nationales en vigueur en matière de formation militaire.

Servir avec honneur : La profession des armes au Canada. 2e éd., Kingston, ON : Institut de leadership des forces

canadiennes, 2009. www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp

Führungsausbildung der Schweizer Armee (Manuel de leadership des forces armées suisses). “Training Methodologie 51.018”, 2012.

Horn, Bernd, et Robert W. Walker. *The Military Leadership Handbook*. Kingston, ON : Dundurn Press, 2008.

Johns, G., et A.M. Saks. *Organisational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*. 8e éd., Toronto, ON : Pearson Prentice Hall, 2011.

Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2005.

Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2007.

Module 3.4.6 Gestion des tâches

Description

Les opérations militaires et les activités quotidiennes des militaires sont souvent organisées autour d’une série de tâches individuelles et collectives qui doivent être exécutées en vue d’atteindre des buts organisationnels. Les sous-officiers jouent un rôle essentiel dans l’identification, la priorisation et l’exécution de ces tâches. Dans ce module, les sous-officiers découvriront que la gestion des tâches est le processus visant à planifier, assigner, suivre et rapporter l’avancement du travail assigné à l’unité.

Objectifs d’apprentissage / Résultats

- 1) Identifier les outils permettant d’aider à effectuer la gestion des tâches.
- 2) Décrire les techniques qui peuvent être utilisées pour influencer les tâches que les supérieurs assignent à votre unité.
- 3) Expliquer les facteurs qui affectent la planification, la priorisation et l’assignation de ces tâches.

Questions à examiner

- a) Comment la chaîne de commandement soutient-elle ou influence-t-elle la gestion des tâches ?
- b) Examiner les possibilités d’action lorsque la charge de travail relative aux tâches assignées dépasse les ressources disponibles.
- c) Quelles conséquences les sous-officiers subiront-ils si la gestion des tâches n’est pas bien réalisée ?

Méthodologie d’apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : cours magistraux, discussions guidées, études de cas, tâches individuelles et en sous-groupes.

Références / Lectures

Bianchi, Rich. “6 Key Elements for Better Task Management.” *Tech Republic*. 3 janvier 2005.

Quartier général, Département de l’armée de terre, *Field Manual 5.0, The Operations Process*, mars 2010.

Quartier général, Département de l’armée de terre. *Field Manual 3-21.8, The Infantry Rifle Platoon and Squad*. Washington, D.C. : Training and Doctrine Command, 2007.



Le directeur du Centre européen d'études de sécurité George C. Marshall s'exprime devant les participants au séminaire international des CSEL à Garmisch-Partenkirchen en 2008.



Le secrétaire général délégué de l'OTAN, l'ambassadeur Alexander Vershbow, remet un certificat au vice-ministre adjoint afghan de la Défense, le général de division Asadullah Akramyar, lors du séminaire des hauts responsables organisé au siège de l'OTAN (Bruxelles), le 8 novembre 2013.



Séminaire des sous-officiers des États baltes.

THÈME 3 : Compétences de base des sous-officiers (niveau Intermédiaire)

But

Le thème *Compétences de base des sous-officiers* couvre des sujets qui permettent au corps des sous-officiers de servir de colonne vertébrale pour les forces armées. Les sujets étudiés dans ce thème comprennent l'instruction, la communication, le perfectionnement du personnel et la gestion d'unités, sujets qui constituent les bases de la réussite du corps des sous-officiers. Par l'acquisition des connaissances associées à ces sujets, les sous-officiers deviendront capables de traduire l'intention du commandant en actions à travers la formation et le perfectionnement du personnel, l'attention portée aux membres, la mise en application de normes et l'exercice d'un leadership pratique pour leurs organisations.

Description

Le thème *Compétences de base des sous-officiers* constitue l'un des trois principaux piliers de développement interconnectés du programme de référence des études militaires professionnelles (PR EMP) des sous-officiers. Le thème *Compétences de base des sous-officiers* complète les thèmes *Profession des armes* et *Leadership et éthique* qui donnent aux sous-officiers les connaissances et les compétences qui leur permettront de fonctionner efficacement au sein des forces armées. La formation des sous-officiers au perfectionnement du personnel et à la gestion d'unités soutient leur rôle de formateurs et de gestionnaires au sein de leurs organisations. En outre, lorsque les sous-officiers progressent vers des grades supérieurs, le développement séquentiel et progressif des connaissances relatives à l'instruction, la communication, le perfectionnement du personnel et la gestion d'unités leur permet de relever des défis de plus en plus complexes tout en les préparant à des rôles stratégiques. Les connaissances acquises dans ce thème sont essentielles à la construction d'un partenariat efficace entre les sous-officiers et les officiers. Les sous-officiers doivent apprendre et montrer leur capacité à traduire l'intention du commandant en plans réalisables et à gérer l'exécution de ces plans. L'exercice de ces responsabilités fondamentales est un élément clé pour permettre au corps des officiers de remplir son rôle d'élaboration d'une vision au sein des forces armées pendant que les sous-officiers gèrent l'exécution quotidienne des missions. Bien que cette relation unique entre les officiers et les sous-officiers soit rarement exprimée avec des mots, elle n'en reste pas moins essentielle à la réussite de la

mission. Cette partie du programme vise à donner aux sous-officiers du niveau Intermédiaire les compétences, les connaissances et les attributs requis pour devenir les leaders de petites unités.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Pour soutenir l'objectif général, les sous-officiers du niveau Intermédiaire devront :
 - comprendre le processus d'instruction et comment améliorer l'efficacité des activités d'apprentissage ;
 - expliquer en quoi la communication affecte les performances organisationnelles et les opérations militaires ;
 - utiliser le conseil, le coaching et le mentorat pour améliorer les performances individuelles ;
 - gérer le perfectionnement du personnel et les performances de l'unité en vue d'accomplir les missions assignées.
- 2) Après achèvement du thème, chaque sous-officier sera capable :
 - de décrire comment les sous-officiers du niveau Intermédiaire influencent la communication dans l'unité ;
 - d'expliquer comment les sous-officiers du niveau Intermédiaire mettent en œuvre les processus de gestion du personnel en lien avec le perfectionnement et le soin des membres des forces armées ;
 - de comprendre comment les sous-officiers du niveau Intermédiaire gèrent les processus au sein de l'unité et améliorent l'efficacité organisationnelle.

Bloc 3.1 Instruction

Description

Dans ce bloc, les sous-officiers du niveau Intermédiaire élargiront leurs connaissances sur l'apprentissage et l'instruction en examinant comment utiliser des méthodes d'instruction avancées, créer et évaluer des cours, créer des plans de leçons et superviser l'entraînement physique dans les unités. Après achèvement de ce bloc, les sous-officiers du niveau Intermédiaire comprendront le processus de conception pédagogique et sauront comment l'utiliser pour améliorer l'apprentissage. Ils apprendront également comment évaluer et améliorer les performances des instructeurs et du personnel chargé de l'entraînement physique dans les unités.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Appliquer une connaissance approfondie des techniques d'instruction pour améliorer l'apprentissage.
- 2) Analyser comment utiliser le processus de conception pédagogique pour développer des activités d'apprentissage.
- 3) Évaluer et améliorer l'entraînement physique de l'unité.

Références / Lectures

Brookfield, Stephen. *The Skillful Teacher*. 2e éd., San Francisco, CA : Jossey Bass, 2006.

Merrill, M. David. *First Principles of Instruction*. San Francisco, CA : Pfeiffer, 2013.

Armée de terre américaine. *Training Circular 3.21-20, Army Physical Readiness Training*. Washington, D.C. Mars 2010.

Module 3.1.1 Techniques d'instruction

Description

Les sous-officiers du niveau Intermédiaire faciliteront l'apprentissage au moyen de techniques d'instruction autres que les cours magistraux et les démonstrations (p. ex. facilitation de petits groupes, apprentissage par problèmes, questionnement socratique, etc.). Ils serviront aussi de coachs et de mentors pour les instructeurs subordonnés en évaluant leurs performances et en leur offrant un retour d'information utile. Dans ce module, les sous-officiers examineront comment utiliser les différentes techniques d'instruction pour améliorer l'apprentissage des élèves. Ils examineront également les compétences et les caractéristiques qu'ils devraient perfectionner chez les autres instructeurs.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Analyser les avantages et les inconvénients des techniques d'instruction (p. ex. facilitation de petits groupes, apprentissage par problèmes, questionnement socratique).
- 2) Expliquer en quoi la facilitation de petits groupes affecte les instructeurs et les élèves.
- 3) Comparer les méthodes d'évaluation de l'apprentissage des élèves.
- 4) Évaluer comment les compétences des instructeurs s'appliquent aux instructeurs subordonnés.

Questions à examiner

- a) Examiner comment ajuster les techniques d'instruction en vue de satisfaire aux exigences d'apprentissage (p. ex. besoins des élèves, complexité du sujet).
- b) Citer certaines des différences qui existent entre les techniques d'instruction « centrées sur l'instructeur » et celles « centrées sur l'élève ».
- c) Examiner comment les performances de l'instructeur varient en fonction du cadre d'instruction (p. ex. école formelle, formation en unité).

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : exposés, discussions guidées, études de cas, travaux en sous-groupes, cours magistraux et étude individuelle.

Références / Lectures

Andres, Dee, Thomas Hull, et Jennifer Donahue. "Storytelling as an Instructional Method: Descriptions and Research Questions." *The Interdisciplinary Journal of Problem-Based Learning* 3.2 (2009) : 6-23. <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a518392.pdf>

Ciancolo, Anna et al. *Problem-Based Learning: Instructor Characteristics, Competencies and Professional Development*. Arlington, VA. 2011. <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a535416.pdf>

Golich, Vicki L., Mark Boyer, Patrice Mark., et Steve Lamy. *The ABCs of Case Teaching*. Institute for the Study of Diplomacy, 2000. <http://faculty.guisd.org/abcs.pdf>

Klein, James, et. al. *Instructor Competencies: Standards for Face-To-Face, Online, and Blended Settings*. Greenwich, CT : Information Age Publishing, 2004.

Olmstead, Joseph. *Small Group Instruction: Theory and Practice*. Alexandria, VA : Human Resources Research Organization, 1974. <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA955271>

Module 3.1.2 Conception pédagogique

Description

Au niveau Primaire, les sous-officiers ont appris les fondamentaux de la création de leçons individuelles. Au niveau Intermédiaire, ils construiront sur ces bases en se familiarisant avec la théorie d'instruction et les techniques de conception pédagogique qui sont utilisées pour élaborer et évaluer les cours. Dans ce module, les sous-officiers examineront les théories d'instruction, les processus de conception pédagogique et les techniques qui sont utilisées pour évaluer l'efficacité des leçons et des cours.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Évaluer en quoi les différences entre les théories d'apprentissage affectent la création de leçons.
- 2) Décrire comment le processus de conception pédagogique est utilisé pour créer des activités d'apprentissage.
- 3) Expliquer les stratégies d'évaluation qui peuvent être utilisées pour déterminer l'efficacité des leçons et des activités d'apprentissage.

Questions à examiner

- a) Quels sont les avantages et les inconvénients des différentes théories d'apprentissage et méthodes d'instruction ?
- b) Examiner les différentes techniques permettant de déterminer les besoins d'une personne et la séquence des activités d'apprentissage.
- c) En quoi les données d'évaluation aident-elles à améliorer l'instruction ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : exposés, discussions guidées, études de cas, travaux en sous-groupes, cours magistraux et étude individuelle.

Références / Lectures

Département de la Défense. *Department of Defense Handbook 1329-2, Instructional Systems Development/ System Approach to Training and Education*. Washington, D.C. : 1997. http://www.atssc.army.mil/itsd/imi/Documents/MilHdbk/HB2_ALL.pdf

Driscoll, Marcy. *Psychology of Learning for Instruction*. 3e éd., New York : Allyn & Bacon, 2005.

Gagne, Robert, et. al. *Principles of Instructional Design*. 3e éd., Stamford, CT : Wadsworth Publishing, 2004.

Kirkpatrick, Donald, et James Kirkpatrick. *Evaluating Training Programs*. 3e éd., San Francisco, CA : Berrett-Koehler, 2006.

Module 3.1.3 Entraînement physique

Description

L'entraînement physique prépare les membres et les unités à faire face aux rigueurs de la vie militaire tout en développant la force et l'endurance nécessaires pour accomplir les missions. Les sous-officiers du niveau Intermédiaire supervisent le développement et l'exécution des programmes d'entraînement physique dans les unités tout en conseillant les leaders au sujet de l'état de préparation physique au sein de l'unité. Dans ce module, les sous-officiers apprendront comment superviser le programme d'entraînement physique dans l'unité afin qu'il prépare les membres aux missions prévues et soit aligné avec l'intention du commandant. Ils examineront également des manières d'aider leurs subordonnés à développer des aspects d'un style de vie sain qui contribuent à la forme physique générale.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Superviser l'entraînement physique de l'unité.
- 2) Décrire des manières d'améliorer la sécurité et l'efficacité de l'entraînement physique.
- 3) Analyser les ressources et les méthodes disponibles pour aider les membres à développer d'autres aspects d'un style de vie sain (p. ex. alimentation, forme spirituelle, bien-être émotionnel).

Questions à examiner

- a) Examiner pourquoi il est important que les sous-officiers soient des modèles de forme physique et passent du temps avec chaque subordonné durant l'entraînement physique.
- b) Expliquer l'intérêt des compétitions par équipe et des activités sportives dans l'entraînement physique.
- c) Citer certains des indicateurs d'un entraînement physique inadéquat et les mesures que le leader peut prendre pour minimiser les blessures.

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : discussions, cours magistraux, lectures, vidéos, exercices pratiques et orateurs invités.

Références / Lectures

Army Physical Fitness Research Institute. *Leadership, Health and Fitness Guide*. Carlisle, PA : Centre des hautes études militaires des États-Unis (US Army War College), 2011. <https://apfri.carlisle.army.mil/web/>

Armée de terre américaine. *Training Circular 3.21-20, Army Physical Readiness Training*. Washington, D.C. : mars 2010.



Atelier des équipes de rédaction du programme de référence EMP pour les sous-officiers à Garmisch-Partenkirchen (contributeurs de l'ACO, des Pays-Bas et des États-Unis).



Atelier des équipes de rédaction du programme de référence EMP pour les sous-officiers à Lucerne (contributeurs des Pays-Bas et de Suisse).

Description

Une communication efficace affecte les performances de l'unité et peut constituer un élément essentiel du succès ou de l'échec de la mission. Les sous-officiers du niveau Intermédiaire sont le maillon de communication entre les leaders d'unités qui dirigent la mission et les membres qui exécutent les tâches en vue d'atteindre les résultats souhaités. Pour être efficaces dans ce rôle de cadre intermédiaire, les sous-officiers doivent filtrer l'information, rédiger des rapports écrits et adapter leur style de communication à un éventail de buts et de publics. Dans ce bloc, les sous-officiers examineront les compétences de communication écrite et orale nécessaires à l'accomplissement de leur travail quotidien. Ils apprendront comment interagir avec les médias et examineront en quoi la communication stratégique affecte les forces armées.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Analyser les compétences de communication nécessaires pour soutenir l'accomplissement de la mission.
- 2) Évaluer les effets des interactions avec les médias sur les opérations militaires.
- 3) Interpréter les messages de communication stratégique militaire.

Références / Lectures

Bokma, Lee. *Strategic Communications for Tactical Leaders*. Fort Leavenworth : École militaire du commandement et de l'état-major de l'armée de terre (U.S. Army Command and General Staff College). <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a524396.pdf>

Eder, Mari. "Toward Strategic Communication." *Military Review* (mars-avril 2007) : 61-70.

Armée de l'air américaine. *Meeting the Media: A Practical Guide to Assist Military Personnel and DOD Civilians in Preparing to Speak with Representatives of News Media*. Maxwell Air Force Base, AL : Public Affairs Center of Excellence, 2003. <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/pace/meetingmedia.pdf>

Description

Les sous-officiers du niveau Intermédiaire commencent à servir de lien entre l'intention de l'officier et les militaires qui accomplissent la mission. Cette place unique dans la chaîne de commandement nécessite que les sous-officiers communiquent efficacement avec les supérieurs, les pairs et les subordonnés. Dans ce module, les sous-officiers se concentreront sur des compétences de communication écrite et orale de plus haut niveau afin d'être capables de communiquer efficacement. En outre, ils examineront ce qui suit : compétences de facilitation, de négociation et de débat ; techniques de briefing et d'écriture militaire ; et méthodes de communication en tant que représentants du commandant.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Analyser comment les techniques de facilitation, de négociation, de médiation et de débat sont utilisées dans une communication efficace.
- 2) Décrire les exigences de l'écriture militaire de niveau opérationnel et les caractéristiques d'une communication écrite efficace.
- 3) Comparer les avantages et les inconvénients liés à l'utilisation des méthodes de communication.
- 4) Décrire en quoi le but et le style de la communication changent quand on représente le commandant.

Questions à examiner

- a) Examiner en quoi la confidentialité des informations affecte la communication dans l'unité.
- b) Comment les styles de communication doivent-ils être adaptés aux différents publics ?
- c) Examiner les facteurs qui affectent la signification des messages écrits et oraux.

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : exposés, discussions guidées, études de cas, travaux en sous-groupes, cours magistraux et étude individuelle.

Références / Lectures

Barrett, Julie. *Communication in Style: Discover How to Communicate with Everyone (and Like It!)*. PinnacleOne. http://www.au.af.mil/au/auc/awcgate/gsa/communicate_with_everyone.pdf

Eisen, Stef. *Practical Guide to Negotiating in the Military*. 2e éd., Air Force Negotiation Center of Excellence, 2011. <http://culture.af.mil/NCE/PDF/pracguide2011.pdf>

Moore, Christopher. *Negotiation*. <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/army/usace/negotiation.htm>

Module 3.2.2 Sensibilisation aux médias/Communication avec les médias

Description

L'internet et les autres changements dans les technologies de communication ont bouleversé la manière dont les communications et les relations avec les médias affectent les opérations militaires. Les sous-officiers du niveau Intermédiaire doivent être conscients de l'influence des interactions avec les médias sur les forces armées et doivent comprendre les actions qui sont autorisées et appropriées et celles qui ne le sont pas. Ce module mettra l'accent sur les manières d'interagir avec les médias qui sont conformes à la politique militaire nationale et qui ont une influence positive sur les opérations militaires.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Analyser en quoi la politique militaire nationale relative aux interviews avec les médias affecte les unités.
- 2) Évaluer comment les actions durant les interviews sont perçues par le public.
- 3) Participer à une interaction avec les médias.
- 4) Analyser comment gérer les situations où les médias sont intégrés aux opérations militaires.

Questions à examiner

- a) Quelles méthodes avez-vous à votre disposition pour aider les sous-officiers à développer des compétences pour les interviews ?
- b) Examiner les effets qu'une interaction avec les médias pourrait avoir sur les opérations militaires, la sécurité et les intérêts nationaux.
- c) Comment les sous-officiers du niveau Intermédiaire gèrent-ils l'usage que les subordonnés font des médias sociaux ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : exposés, discussions guidées, études de cas, travaux en sous-groupes, cours magistraux et étude individuelle.

Références / Lectures

Département de l'armée de terre. *Field Manual 3-21.10, The Infantry Rifle Company*. Washington, DC : 2006. <https://rdl.train.army.mil/catalog/view/100.ATSC/423B3CC4-3606-4E1B-86A6-F37C4BC792C3-1274572553978/3-21.10/toc.htm#toc>

Scott, T.M. *Enhancing the Future Strategic Corporal*, Quantico, VA : Université du corps des Marines, 2006. <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a507697.pdf>

Corps des Marines des États-Unis. *Media Skills Training Guide*, A Media Primer. Washington, D.C. : Division des affaires publiques. http://www.au.af.mil/pace/handbooks/marine_media_skills_guide.pdf

Module 3.2.3 Éléments de communication stratégique

Description

L'environnement d'information permet d'utiliser les technologies de communication pour façonner les opérations militaires et nationales ; toutefois, l'accès mondial et instantané à l'information pose aussi des risques. Les sous-officiers du niveau Intermédiaire doivent gérer les effets des communications stratégiques sur leur unité, sur les opérations militaires et sur leur pays. À ce titre, ils doivent comprendre les avantages et les inconvénients des communications stratégiques.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Décrire les buts nationaux et militaires de la communication stratégique.
- 2) Expliquer des manières d'interpréter les effets des communications stratégiques pour les subordonnés.
- 3) Analyser en quoi les communications stratégiques (militaires et non militaires) affectent les opérations militaires.

Questions à examiner

- a) Examiner comment les médias sociaux et les autres technologies de communication affectent la communication stratégique.
- b) Comment les communications stratégiques dans les médias affectent-elles les membres des forces armées ?
- c) Comment les sous-officiers gèrent-ils les effets des communications stratégiques sur l'unité ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : discussions, études de cas, exercices pratiques, lectures, et recherches dans les médias militaires actuels sur l'internet.

Références / Lectures

Eder, Mari. "Toward Strategic Communication." *Military Review* (mars-avril 2007) : 61-70.

Jones, Jefferey, et al. "Strategic Communications and the Combatant Commander." *Joint Forces Quarterly* 55.4 (2009) : 104-108. <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a515469.pdf>

Bloc 3.3 Perfectionnement du personnel

Description

L'avenir des forces armées et l'héritage des leaders militaires actuels résident dans le développement de la prochaine génération de leaders supérieurs. Les sous-officiers du niveau Intermédiaire ont la responsabilité accrue de superviser et d'utiliser un éventail de stratégies de conseil, de coaching et de mentorat pour guider le perfectionnement du personnel et pour gérer ou résoudre les conflits entre les membres des forces armées et entre les organisations. En outre, la connaissance de ces stratégies aide les sous-officiers à coacher et à conseiller les officiers subalternes (voir le bloc 1.2 du thème *Profession des armes*).

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Expliquer comment le conseil, le coaching et le mentorat affectent le perfectionnement du personnel.
- 2) Exposer les différences entre les stratégies utilisées pour le coaching, le conseil et le mentorat.
- 3) Analyser les techniques de gestion des conflits entre des individus et entre des organisations.

Références / Lectures

Quartier général, Département de l'armée de terre. *Field Manual 7-22.7, The Army Non-Commissioned Officer Guide*. Washington, D.C. : 23 décembre 2002.

Pierre, Russell, et Jerome Peppers. "Conflict in Organizations, Good or Bad." *Air University Review*, novembre-décembre 1976. <http://www.airpower.au.af.mil/airchronicles/aureview/1976/nov-dec/peppers.html>

Armée de l'air américaine. *Air Force Pamphlet 36-2241, Professional Development Guide*. Quartier général, Commandement de l'École de l'air (États-Unis). Washington, D.C. 1er octobre 2011. <http://www.e-publishing.af.mil/shared/media/epubs/afpam36-2241.pdf>

Module 3.3.1 Conseil

Description

Le conseil constitue l'une des plus importantes responsabilités de leadership des sous-officiers. Puisque les sous-officiers du niveau Intermédiaire savent déjà comment mener des séances de conseil individuel, ce module permettra aux sous-officiers d'acquérir des connaissances qu'ils pourront utiliser pour perfectionner les compétences de conseil des sous-officiers subordonnés. En outre, ce module leur fera découvrir comment utiliser des plans de développement personnel et des modèles de perfectionnement professionnel pour conseiller le développement des sous-officiers.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Analyser les compétences et les stratégies que les sous-officiers utilisent durant les séances de conseil.
- 2) Évaluer l'efficacité d'une séance de conseil.
- 3) Déterminer comment les plans de développement personnel et les modèles de perfectionnement professionnel soutiennent le conseil individuel.
- 4) Déterminer les types de situations de conseil qui nécessitent la supervision d'un sous-officier du niveau Intermédiaire de ce programme ou l'aide extérieure d'une autre ressource.

Questions à examiner

- a) Examiner les manières de développer les compétences de conseil des sous-officiers subordonnés.
- b) Quelles compétences affectant le conseil (p. ex. respect des subordonnés, conscience culturelle, empathie) les sous-officiers subordonnés ont-ils le plus de mal à développer ?
- c) Décrire des manières utilisées par les sous-officiers du niveau Intermédiaire pour conseiller les officiers subalternes au sujet de situations impliquant du conseil.
- d) Quelles sont les situations de conseil les plus délicates qu'un sous-officier du niveau Intermédiaire devrait traiter ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : exposés, discussions guidées, études de cas, travaux en sous-groupes, cours magistraux et étude individuelle.

Références / Lectures

Quartier général, Département de l'armée de terre. *Army Doctrinal Reference Publication 6-22, Army Leadership*. Washington, D.C., 10 septembre 2012. http://armypubs.army.mil/doctrine/DR_pubs/DR_a/pdf/adrp6_22_new.pdf

Corps des Marines (États-Unis), *Individual Development Handbook*, Division de l'administration et de la gestion des ressources, Washington, D.C. http://www.hqmc.marines.mil/Portals/143/Docs/IDP_Handbook.pdf

Armée de terre américaine. *"Infantryman Professional Development Model"*. Army Training Support Center, 2011. <https://ile.atsc.army.mil/pdmPublic/pdm/enlisted/cmfl11/11B.html>

Module 3.3.2 Coaching et mentorat

Description

Les sous-officiers du niveau Intermédiaire coachent les subordonnés dans le but d'améliorer leurs performances globales. En outre, en tant que mentors, ils prodiguent aux subordonnés des conseils de développement personnel et professionnel. Dans ce module, les sous-officiers élargiront leurs connaissances sur le coaching et le mentorat afin d'améliorer le perfectionnement et les performances des autres militaires. Les sous-officiers examineront les manières formelles et informelles par lesquelles le coaching et le mentorat affectent le perfectionnement du personnel.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Comparer le coaching et le mentorat.
- 2) Analyser les caractéristiques des coachs efficaces.
- 3) Proposer des manières d'intégrer le coaching et le mentorat dans les processus de perfectionnement professionnel.
- 4) Analyser des méthodes permettant de déterminer si les programmes de coaching et de mentorat sont efficaces.

Questions à examiner

- a) Comment les individus s'impliquent-ils dans un programme de mentorat ?
- b) Examiner les bénéfices et les risques d'avoir un programme de mentorat formel ou informel.
- c) Comment la relation entre les membres évolue-t-elle sous l'effet du coaching ou du mentorat ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : exposés, discussions guidées, études de cas, travaux en sous-groupes, cours magistraux et étude individuelle.

Références / Lectures

Boyce, Lisa. *Building Successful Leadership Coaching Relationships: Examining Impact of Matching Criteria in Leadership Coaching Program*. U.S. Air Force Academy, USAF Colorado. <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA524818>

Quartier général, Département de l'armée de terre. *Army Doctrinal Reference Publication 6-22, Army Leadership*. Washington, D.C., 10 septembre 2012. http://armypubs.army.mil/doctrine/DR_pubs/DR_a/pdf/adrp6_22_new.pdf.

Johnson, W. Brad, et Gene R. Andersen. *Formal Mentoring in the U.S. Military: Research Evidence, Lingering Questions, and Recommendations*. Newport, RI : Naval War College, 2010. <http://www.dtic.mil/cgi-bin/GetTRDoc?AD=ADA519313>

Knouse, S.B., et S.C. Webb. "Unique Types of Mentoring for Diverse Groups in the Military." *Review of Business* (2000) : 48-52.

Module 3.3.3 Gestion des conflits

Description

Les conflits interpersonnels et inter-organisations sont inévitables. Les sous-officiers du niveau Intermédiaire doivent acquérir et mettre en œuvre des stratégies visant à limiter les aspects négatifs des conflits et à maximiser leurs aspects positifs. Ce module aidera les sous-officiers du niveau Intermédiaire à améliorer leurs connaissances sur la gestion des conflits interpersonnels et sur l'application de certaines de ces connaissances à la résolution des conflits au sein de l'organisation ou entre des organisations.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Distinguer les attributs positifs et négatifs des conflits.
- 2) Analyser les situations afin de déterminer les causes potentielles des conflits au sein de l'unité et entre des unités.
- 3) Comparer les stratégies de gestion des conflits.

Questions à examiner

- a) Examiner les situations qui nécessitent des ressources supplémentaires (p. ex. un tiers) pour gérer ou résoudre le conflit.
- b) Quelle différence y a-t-il entre les rôles du sous-officier et de l'officier pour la gestion des conflits dans l'unité ?
- c) Quelles sont les avantages et les inconvénients du compromis ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : exposés, discussions guidées, études de cas, travaux en sous-groupes, cours magistraux et étude individuelle.

Références / Lectures

Conflict Resolution, Study Guides and Strategies. <http://www.studygs.net/confires.htm>

Quartier général, Département de l'armée de terre. *Army Doctrinal Reference Publication 6-22, Army Leadership*. Washington, D.C., 10 septembre 2012. http://armypubs.army.mil/doctrine/DR_pubs/DR_a/pdf/adrp6_22_new.pdf

Pierre, Russell, et Jerome Peppers. "Conflict in Organisations, Good or Bad." *Air University Review*, novembre-décembre 1976. <http://www.airpower.au.af.mil/airchronicles/aureview/1976/nov-dec/peppers.html>.

Bloc 3.4 Gestion d'unités

Description

La gestion d'unités inclut les fonctions essentielles de gestion que les sous-officiers effectuent pour permettre aux unités militaires de fonctionner efficacement. Cela comprend généralement la gestion du personnel, des budgets et des approvisionnements. Pour gérer les ressources de leur unité, les sous-officiers du niveau Intermédiaire s'appuient sur l'expérience qu'ils ont acquise. En outre, à ce niveau, ils auront une meilleure conscience de la situation des contraintes budgétaires et une connaissance active des processus utilisés pour l'achat des ressources nécessaires à l'accomplissement de la mission. Les sous-officiers du niveau Intermédiaire sont également responsables de l'identification des lacunes dans le perfectionnement professionnel et la formation en vue d'améliorer les performances organisationnelles et l'accomplissement de la mission.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Appliquer les processus de gestion d'unités au niveau de la section/compagnie.
- 2) Conseiller la chaîne de commandement sur les questions liées à la gestion d'unités.
- 3) Déterminer les lacunes de l'unité qui peuvent être améliorées par la formation.

Références / Lectures

Canada. *Operational Training* Volume 2, Unit Administration. <http://armyapp.dnd.ca/ael/pubs/B-GL-344-002-FP-001.pdf>

Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2007.

Quartier général, Département de l'armée de terre. *Field Manual 7-22.7, The Army Non-Commissioned Officer Guide*. Washington, D.C. : 23 décembre 2002.

Module 3.4.1 Gestion budgétaire

Description

Les sous-officiers du niveau Intermédiaire qui ont cette responsabilité doivent avoir une compréhension et une connaissance active des processus mis en œuvre pour l'achat des ressources nécessaires. En outre, ils maintiennent une conscience de la situation des contraintes budgétaires susceptibles d'affecter la disponibilité des ressources. En outre, les sous-officiers du niveau Intermédiaire jouent un rôle important dans le processus de gestion budgétaire en inculquant à leurs subordonnés une comptabilité financière correcte et une utilisation prudente des ressources. Dans ce module, les élèves en apprendront davantage sur la structure et le processus de la gestion budgétaire au sein d'une organisation militaire.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Décrire le processus de gestion budgétaire utilisé au niveau de la section/compagnie.
- 2) Analyser des manières de proposer l'utilisation des ressources financières.
- 3) Déterminer des manières d'améliorer la conscience budgétaire et la comptabilité au sein de l'unité.

Questions à examiner

- a) Comment les sous-officiers du niveau Intermédiaire contribuent-ils à l'identification des besoins budgétaires ?
- b) Les sous-officiers du niveau Intermédiaire ont-ils une responsabilité et une autorité juridique accrues pour s'acquitter de leurs obligations financières ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : auto-apprentissage, cours magistraux, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

Règlementations nationales en vigueur en matière de gestion financière.

Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2007.

Servir avec honneur : La profession des armes au Canada. 2e éd., Kingston, ON : Institut de leadership des forces canadiennes, 2009.

Module 3.4.2 Gestion du personnel

Description

La gestion du personnel désigne le processus visant à affecter chaque personne au poste qui lui convient le mieux pour le bénéfice de l'organisation et le perfectionnement de l'individu. Ce processus inclut l'identification des forces, des faiblesses et des possibilités de progression. Il implique un perfectionnement professionnel et une formation formelle, mais plus particulièrement l'assignation de tâches offrant une expérience de perfectionnement professionnel venant soutenir la planification de la succession. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Intermédiaire s'appuient sur l'expérience qu'ils ont acquise pour accroître leur connaissance du processus de gestion du personnel et faire en sorte que l'unité conserve un niveau optimal d'efficacité organisationnelle.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Analyser en quoi les processus de gestion du personnel affectent les performances de l'unité.
- 2) Coordonner le perfectionnement professionnel et la formation individuelle.
- 3) Préparer des rapports d'évaluation.

Questions à examiner

- a) Examiner les forces et les faiblesses des manières d'affecter le personnel à des fonctions au sein de l'unité.
- b) Quelles stratégies de formation est-il possible d'utiliser pour améliorer la capacité du personnel à exécuter plus d'une fonction dans l'unité ?
- c) Comment gérez-vous les situations où la formation n'améliore pas les performances individuelles ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : auto-apprentissage, cours magistraux, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

Règlementations nationales en vigueur en matière de gestion du personnel.

Servir avec honneur : La profession des armes au Canada. 2^e éd., Kingston, ON : Institut de leadership des forces

canadiennes, 2009. www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp

Führungsausbildung der Schweizer Armee (Manuel de leadership des forces armées suisses). Module 5, Chap. 10-12 : "Leadership Training", 2012.

Johns, G., et A.M. Saks. *Organisational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work.* 8e éd., Toronto, ON : Pearson Prentice Hall, 2011.

Lagacé-Roy, Daniel, et Janine Knackstedt. *The Mentoring Handbook.* Kingston, ON : Institut de leadership des forces canadiennes, 2007.

Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2005.

Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2007.

Module 3.4.3 Gestion logistique

Description

La gestion logistique désigne l'administration des fonctions de la chaîne d'approvisionnement. Les sous-officiers du niveau Intermédiaire qui ont cette responsabilité doivent avoir une compréhension et une connaissance active des processus mis en œuvre pour la gestion logistique. La conscience de la situation des contraintes sur les ressources leur permet de prévoir les pénuries de ressources et d'élaborer des alternatives pour faire en sorte que la mission soit accomplie. Les activités de gestion logistique à ce niveau incluent généralement une combinaison des activités suivantes : gestion de transports, gestion de flotte, entreposage, achat et manutention des matériels.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Analyser comment la section/compagnie s'intègre dans les processus de gestion logistique.
- 2) Estimer les équipements/ressources nécessaires pour la section/compagnie.
- 3) Déterminer des manières d'améliorer la comptabilité.

Questions à examiner

- a) Prévoir les défaillances dans la chaîne d'approvisionnement.
- b) Examiner les délais d'achat requis pour obtenir les approvisionnements et les équipements.
- c) Quelles sont les politiques qui régissent les équipements autorisés pour l'unité ?
- d) Comment les sous-officiers du niveau Intermédiaire gèrent-ils la perte de biens dans l'unité ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : cours magistraux, autoapprentissage, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

Réglementations nationales en vigueur en matière d'achat et de gestion des ressources.

Servir avec honneur : La profession des armes au Canada. 2^e éd., Kingston, ON : Institut de leadership des forces

canadiennes, 2009. www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp

Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2005.

Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2007.

Module 3.4.4 Gestion du risque opérationnel

Description

La gestion du risque opérationnel (ORM) est un outil de prise de décision visant à déterminer les meilleurs plans d'action en tenant compte des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces de la situation en question. Les sous-officiers du niveau Intermédiaire auront acquis une compréhension instinctive du processus de gestion du risque opérationnel (ORM). Les sous-officiers de ce niveau effectueront l'ORM aux niveaux opérationnel et tactique, évalueront les conséquences opérationnelles potentielles et, dans la mesure du possible, envisageront des stratégies d'atténuation du risque.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Analyser en quoi la gestion du risque opérationnel (ORM) affecte les processus de gestion d'unités.
- 2) Prévoir l'effet potentiel des décisions de risque individuelles sur les niveaux tactique, opérationnel et stratégique.
- 3) Évaluer en quoi la gestion du risque affecte la prise de décision et la planification.

Questions à examiner

- a) De quelle autorité les sous-officiers du niveau Intermédiaire disposent-ils pour assumer le risque ?
- b) Comment pouvez-vous obtenir une formation réaliste lorsque le niveau de risque est élevé ?
- c) Examiner des indicateurs pouvant montrer que des leaders ont une aversion au risque. Comment pourriez-vous gérer de telles situations ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : cours magistraux, autoapprentissage, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

Réglementations nationales en vigueur en matière de gestion du risque.

Servir avec honneur : La profession des armes au Canada. 2e éd., Kingston, ON : Institut de leadership des forces canadiennes, 2009. www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp

Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2005.

Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2007.

Module 3.4.5 Gestion de la formation

Description

La gestion de la formation désigne le processus formel visant à identifier l'écart entre les compétences existantes et celles nécessaires pour satisfaire aux besoins de la mission. Les sous officiers du niveau Intermédiaire déterminent les besoins de formation du personnel de la section/compagnie (employés civils compris) pour l'accomplissement de la mission ou des tâches assignées. Ils définissent et évaluent les normes de formation qui permettront à leurs subordonnés d'exécuter leurs tâches. Ils font appliquer les normes de formation, élaborent des plans de formation et recommandent des programmes de perfectionnement professionnel pour combler les lacunes et promouvoir l'autoperfectionnement continu.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Identifier les facteurs qui affectent la gestion de la formation au niveau de la section/compagnie.
- 2) Décrire les méthodes permettant d'évaluer l'efficacité des normes de formation de l'unité.
- 3) Analyser en quoi les données d'enregistrement de formation affectent le plan de formation de l'unité.

Questions à examiner

- a) Examiner le rôle de la formation individuelle et collective dans le plan de formation de l'unité.
- b) Comment peut-on mener une formation efficace lorsque les ressources sont limitées ?
- c) Comment faites-vous le lien entre la gestion de la formation et l'efficacité de la mission ?
- d) Quels sont les indicateurs qui montrent que la gestion de la formation doit être améliorée ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : auto-apprentissage, cours magistraux, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

Règlementations et instructions nationales en vigueur en matière de formation militaire.

Servir avec honneur : La profession des armes au Canada. 2e éd., Kingston, ON : Institut de leadership des forces canadiennes, 2009. www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp

Führungsausbildung der Schweizer (Manuel de leadership des forces armées suisses). "Training Methodologie 51.018", 2012.

Horn, Bernd, et Robert W. Walker. *The Military Leadership Handbook.* Kingston, ON : Dundurn Press, 2008.

Johns, G., et A.M. Saks. *Organisational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work.* 8e éd., Toronto, ON : Pearson Prentice Hall, 2011.

Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2005.

Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2007.

Module 3.4.6 Gestion de tâches et de projet

Description

Les opérations militaires et les activités quotidiennes des organisations militaires sont souvent organisées autour d'une série de tâches individuelles et collectives qui doivent être exécutées en vue d'atteindre les buts organisationnels. La gestion de projet est un processus formel pour l'exécution d'objectifs spécifiques qui impliquent des contraintes temporelles définies et des attentes quantifiées. Les sous-officiers du niveau Intermédiaire seront appelés à superviser l'exécution de tâches et de projets au niveau de la section/compagnie. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Intermédiaire acquerront tant les connaissances nécessaires pour appliquer les techniques de gestion de tâches au niveau de la section/compagnie que les fondamentaux de la gestion de projet.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Analyser les techniques permettant de superviser des tâches et de communiquer leur achèvement au niveau de la section/compagnie.
- 2) Définir la gestion de projet.
- 3) Décrire la finalité des délais, des jalons et des critères d'achèvement des projets.
- 4) Identifier comment planifier les ressources nécessaires pour un projet.

Questions à examiner

- a) Décrire comment les sous-officiers du niveau Intermédiaire conseillent le commandant sur la priorisation des tâches.
- b) Comment déléguez-vous l'exécution de tâches tout en conservant la responsabilité de leur achèvement ?
- c) Comment maintenez-vous la motivation de l'ensemble du personnel impliqué dans un projet ?
- d) Quels outils avez-vous à votre disposition pour vous aider à superviser l'achèvement des projets ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : cours magistraux, autoapprentissage, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

Servir avec honneur : La profession des armes au Canada. 2e éd., Kingston, ON : Institut de leadership des forces canadiennes, 2009. www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp

Führungsausbildung der Schweizer Armee (Manuel de leadership des forces armées suisses). Module 12 : "Leadership Training", 2007.

Horn, Bernd, et Robert W. Walker. *The Military Leadership Handbook.* Kingston, ON : Dundurn Press, 2008.

Johns, G., et A.M. Saks. *Organisational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work.* 8e éd., Toronto, ON : Pearson Prentice Hall, 2011.

Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2005.

Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2007.



Atelier des équipes de rédaction du programme de référence EMP pour les sous-officiers à Garmisch-Partenkirchen (contributeurs du Canada et de la République tchèque).



Première visite de l'équipe DEEP en Iraq – Réunion avec la Cellule de transition de l'OTAN.



Le directeur académique canadien évoque quelques idées avec le pair examinateur tchèque lors de l'atelier des équipes de rédaction du programme de référence EMP pour les sous-officiers à Garmisch-Partenkirchen.

THÈME 3 : Compétences de base des sous-officiers (niveau Avancé)

But

Le thème *Compétences de base des sous-officiers* couvre des sujets qui permettent au corps des sous-officiers de servir de colonne vertébrale pour les forces armées. Les sujets étudiés dans ce thème comprennent l'instruction, la communication, le perfectionnement du personnel et la gestion d'unités, sujets qui constituent les bases de la réussite du corps des sous-officiers. Par l'acquisition des connaissances associées à ces sujets, les sous-officiers deviendront capables de traduire l'intention du commandant en actions à travers la formation et le perfectionnement du personnel, l'attention portée aux membres, la mise en application de normes et l'exercice d'un leadership pratique pour leurs organisations.

Description

Le thème *Compétences de base des sous-officiers* constitue l'un des trois principaux piliers de développement interconnectés du programme de référence des études militaires professionnelles (PR EMP) des sous-officiers. Le thème *Compétences de base des sous-officiers* complète les thèmes *Profession des armes* et *Leadership et éthique* qui donnent aux sous-officiers les connaissances et les compétences qui leur permettront de fonctionner efficacement au sein des forces armées. La formation des sous-officiers au perfectionnement du personnel et à la gestion d'unités soutient leur rôle de formateurs et de gestionnaires au sein de leurs organisations. En outre, lorsque les sous-officiers progressent vers des grades supérieurs, le développement séquentiel et progressif des connaissances relatives à l'instruction, la communication, le perfectionnement du personnel et la gestion d'unités leur permet de relever des défis de plus en plus complexes tout en les préparant à des rôles stratégiques. Les connaissances acquises dans ce thème sont essentielles à la construction d'un partenariat efficace entre les sous-officiers et les officiers. Les sous-officiers doivent apprendre et montrer leur capacité à traduire l'intention du commandant en plans réalisables et à gérer l'exécution de ces plans. L'exercice de ces responsabilités fondamentales est un élément clé pour permettre au corps des officiers de remplir son rôle d'élaboration d'une vision au sein des forces armées pendant que les sous-officiers gèrent l'exécution quotidienne des missions. Bien que cette relation unique entre les officiers et les sous-officiers soit rarement exprimée avec des mots, elle n'en reste pas moins essentielle à la réussite de la mission.

Cette partie du programme vise à donner aux sous-officiers du niveau Avancé les compétences, les connaissances et les attributs requis pour devenir les leaders de petites unités.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Pour soutenir l'objectif général, les sous-officiers du niveau Avancé devront :
 - communiquer avec le commandant et conseiller celui-ci sur l'élaboration de plans de communication ;
 - fournir des lignes directrices concernant le conseil et le mentorat en vue d'améliorer le perfectionnement des sous-officiers et des officiers subalternes ;
 - appliquer des techniques de perfectionnement du personnel pour améliorer les performances des individus et de l'organisation ; et
 - conseiller le commandant sur les moyens permettant d'améliorer la gestion de l'unité.
- 2) Après achèvement du thème, chaque sous-officier sera capable :
 - de décrire comment les sous-officiers du niveau Intermédiaire contribuent à façonner les objectifs de l'unité et à soutenir les messages de communication des leaders du niveau Avancé ;
 - d'expliquer comment les sous-officiers du niveau Avancé affectent les processus organisationnels en lien avec le perfectionnement et le soin des membres des forces armées ;
 - de comprendre le rôle des sous-officiers du niveau Avancé dans l'amélioration des performances en vue d'atteindre les objectifs des niveaux tactique, organisationnel et stratégique.

Bloc 3.1 Administration de l'instruction

Description

Bien que certains sous-officiers du niveau Avancé puissent continuer à être impliqués dans l'exécution de l'instruction, il est plus probable que les sous-officiers de ce niveau se voient confier l'évaluation de l'efficacité des programmes d'instruction tout en assurant le coaching et le mentorat des sous-officiers qui donnent l'instruction. Certains sous-officiers du niveau Avancé pourront aussi assumer la responsabilité de l'administration de programmes de formation et d'enseignement dans une école militaire formelle, comme une académie de sous-officiers. Dans ce bloc, les sous-officiers examineront les fonctions réalisées pour gérer l'exécution des cours pour sous-officiers au sein d'une école formelle.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Analyser en quoi le système de formation et d'enseignement du pays affecte la gestion du personnel et des ressources dans les écoles de sous-officiers.
- 2) Expliquer comment les programmes militaires sont créés et tenus à jour.
- 3) Décrire comment il est possible d'utiliser les évaluations de programme pour améliorer le système d'instruction.

Références / Lectures

Département de la Défense. *Department of Defense Handbook 1379-2, Instructional Systems Development/ Systems Approach to Training and Education*. Washington, DC : 1988.

Kirkpatrick, Donald, et James Kirkpatrick. *Evaluating Training Programs, The Four Levels*. 3e éd., San Francisco, CA : Berrett-Koehler, 2006.

Bloc 3.2 Communication

Description

Les communications des leaders du niveau Avancé sont essentielles pour améliorer la confiance au sein de l'organisation, établir une vision et des buts partagés, créer une compréhension commune et communiquer avec le grand public. Au niveau Avancé, il est important que les leaders s'assurent que les membres ont une compréhension commune de la situation et des buts qui nécessitent une action. Les sous-officiers du niveau Avancé utilisent également des stratégies de communication pour façonner les conditions internes et externes qui contribuent au succès de la mission. En outre, en tant que membres de l'équipe de commandement, les sous-officiers du niveau Avancé aident à atteindre les buts de communication en étant le porte-parole du commandant auprès des agences internes et externes. Dans ce bloc, les sous-officiers du niveau Avancé apprendront les compétences et les connaissances nécessaires pour soutenir la communication interne et externe. Ils affineront leur capacité à interagir avec les médias et leur compréhension des médias sociaux.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Expliquer comment des communications efficaces façonnent les performances organisationnelles.
- 2) Analyser le rôle et les effets des médias modernes sur les opérations militaires.
- 3) Examiner comment les sous-officiers du niveau Avancé soutiennent les communications de l'unité et construisent des organisations qui communiquent efficacement.

Références / Lectures

Badsey, Stephen. "Media War and Media Management." *Modern Warfare*. Eds. George Kassimeris et John Buckley. Burlington, VT : Ashgate Publishing Company, 2010.

Jones, Phil. *Communication Strategy*. Aldershot, Hampshire, Angleterre : Gower Publishing, 2008.

Neilson-Green, Rumi. "Fighting the Information War, but Losing Credibility: What Can We Do?" *Military Review* (juillet-août 2011) : 8-15.

Zaremba, Alan. *Crisis Communication – Theory and Practice*. Londres, Angleterre, M.E. Sharpe, 2010.

Module 3.2.1 Techniques de communication

Description

Les communications des leaders du niveau Avancé sont essentielles pour améliorer la confiance au sein de l'organisation, établir des visions et des buts partagés, créer une compréhension commune et communiquer les messages des forces armées au grand public. En tant que représentants du commandant et des forces armées, les sous-officiers du niveau Avancé doivent communiquer des messages stratégiques aux médias et à d'autres leaders du niveau stratégique. Dans les organisations militaires de plus haut niveau, les sous-officiers du niveau Avancé peuvent également représenter leur pays et être amenés à communiquer avec un public international dans un contexte étranger. Ce module vise à préparer les sous-officiers du niveau Avancé à communiquer efficacement des messages de niveau opérationnel et stratégique, selon le cas, à des acteurs situés au sein des forces armées ou en dehors.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Expliquer la finalité de la communication de niveau opérationnel et stratégique avec des publics internes et externes.
- 2) Comparer comment les technologies de communication affectent la délivrance et l'intention des messages.
- 3) Analyser les techniques (verbales et non verbales) susceptibles d'être utilisées efficacement avec des publics nombreux.
- 4) Concevoir des présentations en vue de communiquer clairement avec le public cible.
- 5) Communiquer avec des publics externes.

Questions à examiner

- a) Comment faut-il ajuster les techniques de communication utilisées avec des publics restreints pour communiquer avec des publics plus nombreux ?
- b) Quels sont les signes qui indiquent une communication efficace ou inefficace avec un public nombreux ?
- c) Examiner en quoi les différences culturelles et linguistiques affectent la communication.
- d) Comment le message est-il adapté pour garantir une compréhension commune de la part de tous les publics ?

- e) Comment la communication stratégique peut-elle affecter les situations de crise ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : cours magistraux, études de cas, jeux de rôle, simulation, exercices pratiques et orateurs invités.

Références / Lectures

Gardner, Lenore. *Public Speaking: A Selected Bibliography*. Fort Leavenworth : Bibliothèque du Centre des hautes études militaires des États-Unis (US Army War College Library) <http://www.carlisle.army.mil/library/bibliographies.htm>

Mayfield, Thomas D. III. "A Commander's Strategy for Social Media." *Joint Forces Quarterly* 60 (janvier 2011). <http://www.ndu.edu/press/commanders-strategysocial-media.html>

Severin, Peters. *Strategic Communication for Crisis Management Operations of International Organisations: ISAF Afghanistan and EULEX Kosovo*, EU Diplomacy Papers, 10 (2009) : 1-34. http://aei.pitt.edu/12358/1/EDP_1_2010_Peters.pdf

Module 3.2.2 Sensibilisation aux médias/Communication avec les médias

Description

Une communication efficace contribue à façonner l'environnement opérationnel contemporain pour garantir la réussite de la mission. Les évolutions récentes des technologies de communication ont bouleversé la manière dont les communications et les relations avec les médias affectent les opérations militaires et ont fait des relations avec les médias une composante essentielle de la réussite stratégique. Ce module met l'accent sur l'importance de la sensibilisation aux médias et de la communication avec les médias pour promouvoir les messages stratégiques du commandant et améliorer l'image de l'unité et du pays. En outre, les sous-officiers examineront les effets des médias classiques et nouveaux (blogs, réseaux sociaux, etc.) sur les opérations militaires.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Expliquer l'importance des télécommunications et des pratiques médiatiques modernes dans les opérations militaires.
- 2) Décrire comment promouvoir une image positive des forces armées dans les médias.
- 3) Expliquer comment les interactions avec les médias et les médias intégrés affectent la dynamique organisationnelle.
- 4) Décrire les erreurs courantes dans l'utilisation des réseaux sociaux et l'influence de ces réseaux sur les forces armées.
- 5) Analyser le lien entre communications efficaces et relations avec les médias.

Questions à examiner

- a) Comment des communications efficaces façonnent-elles l'environnement opérationnel ?
- b) Quelles sont les meilleures manières de mener une interview en direct dans les médias ?
- c) Comment des relations efficaces avec les médias peuvent-elles être un multiplicateur de force ?
- d) Quelles sont les implications liées à la sécurité dans des relations efficaces et inefficaces avec les médias, en particulier les médias sociaux ?
- e) Quelles sont certaines des conséquences intentionnelles et non intentionnelles des médias intégrés ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : cours magistraux, orateurs invités, études de cas vidéo, jeux de rôle, écriture de blogs, études de cas, exercices pratiques, lectures, recherches dans les médias militaires actuels sur l'internet et analyse d'articles.

Références / Lectures

Badsey, Stephen. "Media War and Media Management." *Modern Warfare*. Eds. George Kassimeris et John Buckley. Burlington, VT : Ashgate Publishing Company, 2010.

Chairman, of the Joint Chiefs of Staff, *Joint Publication 3-61, Public Affairs*, Washington DC : 2010.

Collège européen de sécurité et de défense. *How to Meet the Media* (Document IG/2010/011), mai 2010. http://esdc.mil-edu.be/index.php/component/docman/doc_download/349-10-01-04-standard-curriculum-common-module-on-communication

Module 3.2.3 Communication stratégique

Description

L'environnement d'information permet d'utiliser les technologies de communication pour façonner les opérations militaires et nationales ; toutefois, l'accès mondial et instantané à l'information pose aussi des risques. Les sous-officiers du niveau Avancé sont de plus en plus utilisés pour aider les commandants à comprendre l'environnement d'information et de communication tout en les aidant à façonner et à exécuter des plans de communication. À ce titre, les sous-officiers de ce niveau doivent comprendre les utilisations potentielles des technologies de communication, les effets des communications sur les publics internes et externes, et l'application des communications stratégiques dans l'environnement opérationnel pour gagner la bataille de l'information.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Expliquer en quoi les évolutions dans les technologies de la communication et les différences de génération affectent la compréhension que les leaders du niveau Avancé ont des manières d'utiliser les technologies de communication.
- 2) Décrire les buts nationaux et militaires de la communication stratégique.
- 3) Analyser la « bataille de la narration », et notamment la définition de la « narration », du « thème » et du « message ».
- 4) Décrire le rôle des sous-officiers du niveau Avancé pour aider le commandant à élaborer et à exécuter un plan de communication.
- 5) Comprendre comment les sous-officiers du niveau Avancé soutiennent l'exécution de la stratégie de communication publique du commandant.
- 6) Expliquer en quoi l'environnement d'information mondial affecte la communication stratégique et les opérations militaires.

Questions à examiner

- a) Comment les communications publiques peuvent-elles être utilisées pour atteindre des objectifs stratégiques et militaires ?
- b) Quels effets cela a-t-il de ne pas avoir un message synchronisé et cohérent ?
- c) En quoi la vitesse, l'effet de masse et l'ubiquité des réseaux sociaux affectent-ils les messages ?

- d) Comment la communication stratégique doit-elle être intégrée dans les plans opérationnels et de campagne ?
- e) Comment les leaders équilibrent-ils efficacement les exigences de sécurité opérationnelle et les messages de communication stratégique ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : discussions, orateurs invités, études de cas, exercices pratiques, lectures, et recherches sur l'internet sur des sujets militaires actuels.

Références / Lectures

Eder, Mari. "Toward Strategic Communication." *Military Review* (mars-avril 2007) : 61-70.

Jones, Phil. *Communication Strategy*. Aldershot, Hampshire, Angleterre : Gower Publishing, 2008.

Neilson-Green, Rumi. "Fighting the Information War, but Losing Credibility: What Can We Do?" *Military Review* (juillet-août 2011) : 8-15.

Zaremba, Alan. *Crisis Communication – Theory and Practice*. Londres, Angleterre : M.E. Sharpe, 2010.

Bloc 3.3 Perfectionnement du personnel

Description

L'avenir des forces armées et l'héritage des leaders militaires actuels résident dans le développement de la prochaine génération de leaders. Les sous-officiers du niveau Avancé jouent un rôle important pour guider le perfectionnement professionnel du personnel en supervisant la conduite du conseil, du coaching et du mentorat dans l'organisation. Dans ce bloc, les sous-officiers du niveau Avancé affineront leur connaissance de l'utilisation des programmes de conseil, de coaching et de mentorat pour améliorer les performances individuelles et organisationnelles. En outre, ils apprendront comment établir un programme de mentorat et l'aligner avec les buts des individus et de l'unité. Enfin, les sous-officiers de ce niveau apprendront comment anticiper, prévenir et, si nécessaire, aider à résoudre les conflits interpersonnels inhérents à toute organisation.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Résumer les comportements et les compétences de leader qui facilitent des programmes de conseil efficaces dans les unités.
- 2) Analyser en quoi le mentorat diffère des autres techniques de perfectionnement du personnel.
- 3) Exposer les différences entre les techniques de médiation et de négociation utilisées pour résoudre les conflits entre des organisations.

Références / Lectures

Anderson-Ashcraft, Merrill. *Mentoring Perceptions in the Military*. Projet de recherche stratégique. Carlisle Barracks : Centre des hautes études militaires des États-Unis (US Army War College), 2002.

Conflict Resolution, Study Guides and Strategies. <http://www.studygs.net/confres.htm>

Deutsch, Morton, et Peter T. Coleman. *Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice*. New York : Jossey-Bass, avril 2000.

Quartier général, Département de l'armée de terre, Field Manual 6-22, Army Leadership. Octobre 2006. <http://usacac.army.mil/cac2/Repository/Materials/fm6-22.pdf>

Umbreit, M. *Conflict Negotiation Skills Checklist*. Center for Restorative Justice and Peacemaking. http://www.cehd.umn.edu/rjp/resources/rj_dialogue_resources/Conflict_Negotiation_Skill_Checklist.pdf

Williams, Kewyn L. *Mentorship: The Need for a Formal Program*. Projet de recherche stratégique. Carlisle Barracks : Centre des hautes études militaires des États-Unis (US Army War College), 2002.

Module 3.3.1 Programmes de conseil

Description

Le conseil constitue l'une des plus importantes responsabilités des sous-officiers. Avec les nombreuses années d'expérience de conseil qu'ils ont accumulées, les sous-officiers du niveau Avancé du programme se concentrent sur la gestion des ressources et des programmes de conseil aux unités et sur la supervision du conseil. En outre, les sous-officiers de ce niveau doivent faire en sorte que les autres sous-officiers effectuent, signalent et documentent le conseil d'une manière efficace et appropriée ; coacher les autres pour qu'ils conseillent plus efficacement ; et s'assurer que le conseil soutient l'amélioration des performances des individus et de l'unité.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Expliquer comment établir un programme de conseil pour l'unité.
- 2) Évaluer l'efficacité d'un programme de conseil.
- 3) Analyser en quoi un programme de conseil contribue aux performances de l'unité et au développement des individus.

Questions à examiner

- a) Le programme de conseil est-il conçu pour aider à atteindre l'intention du commandant de l'unité et les objectifs plus larges de performances militaires ?
- b) Quels indicateurs pouvez-vous utiliser pour évaluer l'efficacité du conseil ?
- c) De quels types de données disposez-vous concernant le programme de conseil ?
- d) Quels sont certains des indicateurs pouvant montrer que le programme de conseil n'est pas utilisé efficacement ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : études de cas, discussions, cours magistraux et orateurs invités.

Références / Lectures

Quartier général, Département de l'armée de terre, Field Manual 6-22, Army Leadership. Octobre 2006. <http://usacac.army.mil/cac2/Repository/Materials/fm6-22.pdf>

Armée de l'air américaine, *Air Force Doctrine Document 1-1, Leadership and Force Development*. http://static.e-publishing.af.mil/production/1/af_cv/publication/afdd1-1/afdd1-1.pdf

Module 3.3.2 Mentorat

Description

Le mentorat améliore les performances, la rétention, le moral, le développement personnel/professionnel et la progression de carrière des individus. Les sous-officiers du niveau Avancé ont la responsabilité essentielle de transmettre l'expertise qu'ils ont accumulée pendant leurs années de service. Cela se fait au moyen de relations de mentorat formel et informel avec les pairs et le personnel subalterne. Dans ce module, les sous-officiers comprendront mieux comment le mentorat améliore les forces armées en permettant aux mentors et aux mentorés d'améliorer leurs compétences interpersonnelles, techniques et de leadership et d'atteindre des objectifs personnels et professionnels.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Examiner comment encourager l'établissement de relations mentor/mentoré.
- 2) Expliquer les avantages et les inconvénients de l'établissement d'un programme de mentorat formel.
- 3) Analyser en quoi le mentorat affecte le perfectionnement du personnel.
- 4) Évaluer des manières d'intégrer le mentorat dans les programmes de perfectionnement professionnel au sein de l'organisation.
- 5) Expliquer des manières de déterminer si un programme de mentorat améliore le développement individuel et organisationnel.

Questions à examiner

- a) Quels sont les bénéfices et les risques associés aux programmes de mentorat ?
- b) En quoi le fait de servir de mentor améliore-t-il la carrière des sous-officiers du niveau Avancé ?
- c) Comment les politiques et la structure organisationnelle peuvent-elles soutenir les relations de mentorat à court et long terme ?
- d) En quoi un programme de mentorat affecte-t-il la culture organisationnelle ?
- e) Quels sont les défis à relever pour établir un programme de mentorat ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : études de cas, discussions, cours magistraux et orateurs invités.

Références / Lectures

Abrahams, Marc. "Making Mentoring Pay." *Harvard Business Review* 84 (juin 2006) : 21.

Anderson-Ashcraft, Merrill. *Mentoring Perceptions in the Military*. Projet de recherche stratégique. Carlisle Barracks : Centre des hautes études militaires des États-Unis (US Army War College), 2002. <http://handle.dtic.mil/100.2/ADA401070>

Army Mentorship Handbook. <http://www.armyg1.army.mil/hr/mentorship/docs/Army%20Mentorship%20Handbook%202005.pdf>

Knouse, Stephen B., et Schuyler C. Webb. *Mentors, Mentor Substitutes, or Virtual Mentors?: Alternative Mentoring Approaches for the Military*. Patrick Air Force Base : Defense Equal Opportunity Management Institute, 1998.

Martin, Gregg F., George E. Reed, Ruth B. Collins, et Cortez K. Dial. "The Road to Mentoring: Paved with Good Intentions." *Parameters* 32 (automne 2002) : 115-128.

Murray, Margo. *Beyond the Myths and Magic of Mentoring: How to Facilitate an Effective Mentoring Process*. Éd. rév., San Francisco : Jossey-Bass, 2001.

Thomas, Ted, et Jim Thomas. *Mentoring, Coaching, and Counselling: Toward A Common Understanding*. http://usacac.army.mil/cac2/cgsc/repository/dcl_Mentoring.pdf

Uldrich, Jack. "Meaningful Mentoring: The Principle of Learning from Others." dans *Into the Unknown: Leadership Lessons from Lewis & Clark's Daring Westward Adventure*. New York : AMACOM, 2004.

Williams, Kewyn L. *Mentorship: The Need for a Formal Program*. Projet de recherche stratégique. Carlisle Barracks : Centre des hautes études militaires des États-Unis (US Army War College), 2002. <http://handle.dtic.mil/100.2/ADA400995>

Module 3.3.3 Gestion des conflits

Description

Les leaders militaires supérieurs travaillent souvent dans des environnements complexes, dans leur propre pays comme à l'étranger. Pour s'assurer la coopération et le soutien des autres (militaires étrangers compris) nécessaires à l'accomplissement d'une tâche et/ou d'une mission, ils doivent avoir des bonnes compétences interpersonnelles et de négociation. Pour les sous-officiers du niveau Avancé, la gestion des conflits nécessitera souvent la médiation de conflits entre des personnes d'organisations différentes et parfois l'utilisation de compétences de négociation pour servir de médiateur pour des problèmes survenant entre des militaires de pays différents et entre des militaires et des organisations civiles. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Avancé examineront comment les compétences de négociation peuvent être utilisées pour prévenir ou résoudre des conflits au sein de l'organisation ou entre des organisations.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Expliquer les sources et les facteurs susceptibles d'entraîner des conflits entre des organisations.
- 2) Comparer les méthodes permettant de servir de médiateur lors de conflits entre des organisations.
- 3) Décrire les différentes stratégies de négociation.
- 4) Décrire comment les compétences de négociation peuvent être utilisées lors de la médiation de conflits.

Questions à examiner

- a) En quoi le fait d'étendre son influence au-delà de la chaîne de commandement immédiate aide-t-il à résoudre les conflits ?
- b) Évaluer les avantages et les inconvénients de l'obtention d'un compromis entre des organisations différentes.
- c) En quoi les différences culturelles affectent-elles la persuasion, la négociation et la résolution des conflits ?
- d) En quoi le style de leadership affecte-t-il le processus de résolution des conflits ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : études de cas, discussions, cours magistraux, orateurs invités et jeux de rôle.

Références / Lectures

Conflict Resolution, Study Guides and Strategies. <http://www.studygs.net/conflres.htm>

Deutsch, Morton, et Peter T. Coleman. *Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice.* New York : Jossey-Bass, 2000.

Umbreit, M. *Conflict Negotiation Skills Checklist, Center for Restorative Justice and Peacemaking.* http://www.cehd.umn.edu/rjp/resources/rj_dialogue_resources/Conflict_Negotiation_Skill_Checklist.pdf



Deuxième réunion fonctionnelle du centre d'échanges sur l'éducation de défense au Commandement allié Transformation (ACT, Norfolk).

Bloc 3.4 Gestion d'unités

Description

La gestion d'unités inclut les fonctions essentielles de gestion que les sous-officiers effectuent pour permettre aux unités militaires de fonctionner efficacement. Pour les sous-officiers du niveau Avancé, la gestion d'unités implique une supervision des processus et du personnel qui servent à ces postes. La conscience de la situation du fonctionnement de l'organisation sera nécessaire pour pouvoir conseiller la chaîne de commandement. Les sous-officiers doivent comprendre la pensée systémique afin de pouvoir identifier les effets de 2e et 3e ordre induits par les changements effectués dans les processus de gestion. Dans ce module, les sous-officiers examineront les sujets liés à la gestion d'unités (p. ex. traitement des promotions et assignation de tâches au personnel) afin d'apprendre comment ils s'appliquent au leadership militaire aux niveaux du bataillon et de la brigade.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Évaluer l'efficacité des processus de gestion d'unités.
- 2) Développer des changements dans les processus en vue d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'unité.
- 3) Analyser les méthodes permettant d'évaluer et d'améliorer les performances de l'unité.

Références / Lectures

Canada. *Operational Training* Volume 2, Unit Administration. <http://armyapp.dnd.ca/ael/pubs/B-GL-344-002-FP-001.pdf>

Quartier général, Département de l'armée de terre. *Field Manual 7-22.7, The Army Non-Commissioned Officer Guide*. Washington, DC : 23 décembre 2002.

Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2007.

Module 3.4.1 Gestion budgétaire

Description

Les sous-officiers du niveau Avancé jouent un rôle essentiel dans le processus de gestion en s'assurant que les exigences financières sont bien identifiées et communiquées à la chaîne de commandement. Les sous-officiers du niveau Avancé qui ont cette responsabilité doivent avoir une compréhension et une connaissance active des processus mis en œuvre pour l'achat des ressources nécessaires à l'accomplissement des missions et des tâches assignées. Ils doivent maintenir une conscience de la situation des contraintes budgétaires susceptibles d'affecter les résultats des missions et des tâches. Le cas échéant, ils doivent être capables de formuler des propositions d'engagements financiers et d'inculquer la responsabilité financière à leurs subordonnés. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Avancé exploreront la structure de la gestion budgétaire au sein d'une organisation militaire.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Schématiser les processus de gestion budgétaire des niveaux opérationnel et stratégique.
- 2) Analyser comment les besoins en ressources sont proposés puis approuvés dans le budget.
- 3) Évaluer en quoi les restrictions sur les ressources affectent les opérations militaires.

Questions à examiner

- a) Comment les sous-officiers du niveau Avancé influencent-ils les propositions budgétaires ?
- b) Quelles sont les politiques nationales et organisationnelles qui affectent le processus budgétaire et la gestion financière ?
- c) De quelle autorité les sous-officiers du niveau Avancé disposent-ils en matière de dépenses financières ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : autoapprentissage, cours magistraux, orateurs invités, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

Réglementations nationales en vigueur en matière de gestion financière.

Servir avec honneur : La profession des armes au Canada. 2e éd., Kingston, ON : Institut de leadership des forces canadiennes, 2009.

Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2007.

Module 3.4.2 Gestion du personnel

Description

La gestion du personnel désigne le processus visant à affecter chaque personne au poste qui lui convient le mieux pour le bénéfice de l'organisation. Ce processus inclut l'identification des forces, des faiblesses et des possibilités de progression. Outre la formation et l'enseignement formels, ce processus consiste à exposer et à affecter le personnel prometteur à des tâches qui offrent des possibilités de croissance et de développement personnel et professionnel. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Avancé augmenteront leur connaissance du processus de gestion du personnel afin de permettre à l'unité de conserver un niveau optimal d'efficacité organisationnelle.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Analyser en quoi les politiques de gestion du personnel organisationnel affectent les performances de l'unité.
- 2) Évaluer l'efficacité des programmes de formation individuelle et de perfectionnement professionnel de l'unité.
- 3) Décrire le rôle des sous-officiers du niveau Avancé dans la sélection et l'affectation du personnel.
- 4) Passer en revue des rapports d'évaluation.

Questions à examiner

- a) Quelle flexibilité les sous-officiers ont-ils pour affecter la bonne personne à une tâche donnée ?
- b) Examiner les manières permettant aux sous-officiers du niveau Avancé de créer des opportunités de développement pour les membres de l'unité.
- c) En quoi les processus de gestion du personnel sont-ils une aide ou une gêne pour la gestion du personnel au niveau de l'unité ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : cours magistraux, orateurs invités, autoapprentissage, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

Réglementations nationales en vigueur en matière de gestion du personnel.

Bélangier, J., et P. Lew. *Developing the Next Generation of Military Leaders: Challenges, Imperatives and Strategies*. Kingston, ON : Presse de l'Académie canadienne de la Défense, 2011.

Servir avec honneur : La profession des armes au Canada. 2e éd., Kingston, ON : Institut de leadership des forces canadiennes, 2009. www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp

Führungsausbildung der Schweizer Armee (Manuel de leadership des forces armées suisses). Module 5, Chap. 10-12 : "Leadership Training", 2012.

Johns, G., et A.M. Saks. *Organisational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*. 8e éd., Toronto, ON : Pearson Prentice Hall, 2011.

Lagacé-Roy, Daniel, et J. Knackstedt. *The Mentoring Handbook*. Kingston, ON : Institut de leadership des forces canadiennes, 2007.

Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2005.

Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2007.

Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger l'institution. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2007.

Module 3.4.3 Gestion logistique

Description

La gestion logistique désigne l'administration des fonctions de la chaîne d'approvisionnement. Les sous-officiers du niveau Avancé qui ont cette responsabilité doivent avoir une compréhension et une connaissance active des processus mis en œuvre dans la gestion logistique pour l'accomplissement de leur mission. Ils doivent maintenir une conscience de la situation des contraintes susceptibles d'affecter la disponibilité et l'approvisionnement des ressources. Les activités de gestion logistique à ce niveau incluent généralement les activités suivantes : gestion de transports, gestion de flotte, entreposage, achat et manutention des matériels.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Prévoir les effets des processus de gestion logistique sur les opérations de l'unité.
- 2) Analyser les politiques d'achat militaires qui affectent les équipements/ressources autorisées pour une unité.
- 3) Évaluer l'efficacité de la comptabilité et des programmes d'entretien.

Questions à examiner

- a) Examiner les facteurs géopolitiques qui affectent la chaîne d'approvisionnement.
- b) Quelles sont les alternatives qui peuvent être utilisées pour satisfaire les besoins essentiels en équipements et en ressources ?
- c) Les processus de gestion logistique diffèrent-ils lorsque l'unité est déployée ?
- d) Comment encouragez-vous les membres de l'unité à éviter de gaspiller les matériaux et d'endommager les équipements ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : cours magistraux, autoapprentissage, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

Réglementations nationales en vigueur en matière d'achat et de gestion des ressources.

Servir avec honneur : La profession des armes au Canada. 2e éd., Kingston, ON : Institut de leadership des forces canadiennes, 2009. www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp

Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2005.

Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2007.

Module 3.4.4 Gestion du risque opérationnel

Description

La gestion du risque opérationnel (ORM) est un outil de prise de décision visant à déterminer les meilleurs plans d'action en tenant compte des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces de la situation en question. Grâce à leur expérience, les sous-officiers du niveau Inter-médiaire auront acquis une compréhension détaillée du processus de gestion du risque opérationnel (ORM). Lorsqu'ils effectuent l'ORM aux niveaux opérationnel et tactique, les sous-officiers du niveau Avancé doivent être conscients de l'effet potentiel à court et long terme des décisions de risque et doivent être capables d'évaluer leurs conséquences stratégiques potentielles.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Utiliser l'ORM pour évaluer le risque aux niveaux opérationnel et stratégique.
- 2) Conseiller le commandant sur des moyens permettant de minimiser ou d'atténuer le risque.
- 3) Analyser l'efficacité de l'ORM au sein de l'unité.

Questions à examiner

- a) Quels contrôles permettent-ils de s'assurer que l'ORM est effectuée aux niveaux inférieurs ?
- b) Examiner comment l'expérience affecte le conseil prodigué aux commandants par les sous-officiers du niveau Avancé.
- c) Décrire des manières de promouvoir la sécurité et la gestion du risque au sein du corps des sous-officiers.

Méthodes d'apprentissage

La formation pourra comprendre ce qui suit : cours magistraux, autoapprentissage, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

Réglementations nationales en vigueur en matière de gestion du risque.

Servir avec honneur : La profession des armes au Canada. 2e éd., Kingston, ON : Institut de leadership des forces canadiennes, 2009. www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp

Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2005.

Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2007.

Module 3.4.5 Gestion de la formation

Description

La gestion de la formation désigne le processus formel visant à identifier l'écart entre les compétences existantes et celles nécessaires pour satisfaire aux nouveaux besoins de la mission. Les sous-officiers du niveau Avancé jouent un rôle actif dans la détermination des besoins de formation de l'ensemble du personnel de l'unité, employés civils compris. En outre, ils jouent un rôle important pour : i) aligner les plans et les normes de formation avec la mission assignée à l'unité ; ii) faire appliquer les normes de formation ; iii) développer des plans de formation et des programmes de perfectionnement professionnel en vue de combler les lacunes ; iv) promouvoir l'autoperfectionnement continu.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Évaluer l'efficacité des processus de formation de l'unité.
- 2) Analyser les facteurs qui affectent l'établissement et la modification des normes de formation.
- 3) Déterminer comment identifier les compétences et les connaissances que le personnel devra développer pour soutenir les opérations futures.

Questions à examiner

- a) Dans quelle mesure les programmes de perfectionnement professionnel des officiers subalternes, des sous-officiers et des employés civils diffèrent-ils les uns des autres ?
- b) Existe-t-il des contraintes juridiques ou administratives qui affectent la participation des employés civils à des programmes de perfectionnement ?
- c) Examiner en quoi la planification à long terme et les changements dans la structure des forces affectent la gestion de la formation.
- d) De quelles ressources disposez-vous pour exécuter le plan de formation ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : autoapprentissage, cours magistraux, orateurs invités, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

Règlementations et instructions nationales en vigueur en matière de formation militaire.

Bélanger, J., et P. Lew. *Developing the Next Generation of Military Leaders: Challenges, Imperatives and Strategies*. Kingston, ON : Presse de l'Académie canadienne de la Défense, 2011.

Servir avec honneur : La profession des armes au Canada. 2e éd., Kingston, ON : Institut de leadership des forces canadiennes, 2009. www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp

Horn, Bernd, et Robert W. Walker. *The Military Leadership Handbook*. Kingston, ON : Dundurn Press, 2008.

Johns, G., et A.M. Saks. *Organisational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*. 8e éd., Toronto, ON : Pearson Prentice Hall, 2011.

Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2005.

Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2007.

Module 3.4.6 Gestion de projet

Description

La gestion de projet est un processus formel pour l'exécution d'objectifs spécifiques ayant des contraintes temporelles définies et des attentes quantifiées. Les sous-officiers du niveau Avancé seront appelés à superviser l'exécution de projets au niveau de l'unité. De ce fait, ils doivent comprendre les processus de gestion de projet. En outre, ils doivent être capables de transmettre à leurs subordonnés la portée de leur rôle dans la réussite du projet dans son ensemble. Dans ce module, les sous-officiers du niveau Avancé appliqueront des pratiques de gestion de projet et développeront et affineront des compétences qui leur permettront de diriger, de superviser et de conseiller les protagonistes de n'importe quel projet.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Planifier la fourniture des ressources nécessaires pour la réussite du projet.
- 2) Développer des délais, des jalons et des critères d'achèvement des projets.
- 3) Élaborer des lignes directrices pour l'exécution du projet.
- 4) Analyser les outils disponibles pour superviser l'exécution des projets.

Questions à examiner

- a) Comment influencez-vous les autres pour qu'ils s'impliquent dans le projet ?
- b) Examiner les manières d'influencer et de motiver le personnel impliqué dans le projet.
- c) Quelle autorité pouvez-vous déléguer pour l'exécution des différentes tâches tout en conservant la supervision du projet ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : cours magistraux, autoapprentissage, exercices en salle de cours, discussions en petits groupes, articles savants, tenue d'un journal de réflexion et études de cas.

Références / Lectures

Servir avec honneur : La profession des armes au Canada. 2e éd., Kingston, ON : Institut de leadership des forces canadiennes, 2009. www.cda-acd-forces.gc.ca/cfli-ilfc/index-eng.asp

Führungsausbildung der Schweizer Armee (Manuel de leadership des forces armées suisses). Module 12 : “Leadership Training”, 2007.

Horn, Bernd, et Robert W. Walker. *The Military Leadership Handbook*. Kingston, ON : Dundurn Press, 2008.

Johns, G., et A.M. Saks. *Organisational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*. 8e éd., Toronto, ON : Pearson Prentice Hall, 2011.

Le leadership dans les Forces canadiennes : Fondements conceptuels. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2005.

Le leadership dans les Forces canadiennes : Diriger des personnes. Kingston, ON : Académie canadienne de la Défense, 2007.



Deuxième réunion fonctionnelle du centre d'échanges sur l'éducation de défense au Commandement allié Transformation (ACT, Norfolk).



IV. Niveau CSEL (Command Senior Enlisted Leader)

Un CSEL est un sous-officier du plus haut grade possible dans une unité ou une formation. La fonction principale d'un CSEL est de conseiller et de soutenir le commandant et son état-major en s'appuyant sur la compréhension unique qu'a le CSEL des subordonnés et l'accès unique qu'il a à ces derniers. Lorsqu'il se voit confier une telle responsabilité par son commandant, le CSEL peut être un porte-parole et un porte-étendard exceptionnellement efficace pour le moral et le bien-être des forces.

Passer des niveaux tactique et opérationnel au niveau stratégique peut se révéler un défi colossal pour les nouveaux CSEL. Ils cessent d'être des sous-officiers « spécialisés » pour devenir des conseillers du commandant sur des questions plus complexes qui ont des effets et des conséquences transversales pour tous les grades et tous les métiers. On peut attendre des CSEL qu'ils aient une compréhension exhaustive des questions suivantes : processus et politiques de défense et de sécurité, direction de l'institution, relations civilo-militaires, buts et structures des organismes nationaux et internationaux, et affaires mondiales. En outre, un CSEL doit être capable d'analyser et de communiquer les problèmes aux niveaux opérationnel et stratégique et être capable d'influencer et de gérer le changement à tous les niveaux.

Le CSEL dispose de nombreuses opportunités de perfectionnement professionnel pour affiner ses compétences en tant que membre de l'équipe de commandement. Ces opportunités comprennent les cours, les séminaires et les conférences de haut niveau, etc., tant nationaux qu'internationaux. En participant à ces séances et activités de perfectionnement professionnel, le CSEL enrichit ses connaissances et ses compétences et rejoint un grand réseau de CSEL.

Le programme du niveau CSEL décrit ci-après ne présente que quelques perspectives concernant le rôle des sous-officiers les plus haut gradés dans une force armée professionnelle. Il part du principe que le sous-officier de ce niveau a achevé les niveaux Primaire, Intermédiaire et Avancé du programme de référence d'EMP des sous-officiers, ou leurs équivalents. En outre, il présuppose qu'ils ont acquis durant leur carrière l'expérience appropriée aux Senior Enlisted Leaders. En adoptant ce niveau du programme au moment et à l'endroit appropriés dans leurs efforts de réforme de la construction de leur institution de défense, les pays partenaires feront en sorte que les membres de leur cadre des sous-officiers

soient bien positionnés pour servir en tant que membres efficaces d'une équipe de commandement.

Bloc 1 Interface civilo-militaire

Description

Le contrôle civil démocratique des forces armées constitue, avec d'autres éléments, le point focal des relations civilo-militaires. Il implique la subordination du militaire et des autres organismes de sécurité aux institutions gouvernantes dans une démocratie libérale, et il inclut l'internalisation des normes et des valeurs démocratiques libérales par les militaires et les agents de ces institutions. On attend d'un CSEL (*Command Senior Enlisted Leader*) qu'il sache comment les militaires et le gouvernement interagissent. Il doit savoir comment la supervision civile affecte les forces armées et connaître les politiques relatives à la gestion des forces armées. Le CSEL doit comprendre ces relations afin d'être un conseiller efficace à tous les niveaux (opérationnel et stratégique) pour le commandant et son état-major. Le CSEL doit parfaitement comprendre les politiques nationales et la vision stratégique de son gouvernement afin de faire en sorte que des informations pertinentes soient communiquées aux échelons inférieurs. Pour mieux assister leurs subordonnés, il doit également comprendre comment les politiques civiles (p. ex. soutien social, soin des soldats blessés, services de soins de santé) s'appliquent aux forces armées.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Examiner les pratiques et les relations civilo-militaires passées et actuelles.
- 2) Expliquer les stratégies de sécurité et de défense.

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : exposés, discussions en sous-groupes, études de cas, cours magistraux et étude individuelle. Les orateurs invités devraient comprendre des militaires supérieurs (état-major général) et des leaders civils (personnalités politiques).

Références / Lectures

Constitution nationale.

Stratégie nationale de sécurité.

Vision et concepts stratégiques militaires nationaux.

Législation nationale concernant les forces armées.

Module 1.1 Interaction civilo-militaire

Description

Ce module examinera les dimensions des relations civilo-militaires que sont le contrôle civil démocratique et les interactions entre le secteur de la défense et les autres autorités nationales et internationales. Il explore la répartition des rôles et des responsabilités entre les secteurs civil et militaire tout en offrant une compréhension des raisons de la survenue de conflits entre ces deux secteurs. Le contrôle civil démocratique implique la subordination du militaire et des autres organismes de sécurité aux institutions gouvernantes dans une démocratie libérale, et il inclut l'internalisation des normes et des valeurs démocratiques libérales par les militaires et les agents de ces organismes. Cela implique également une compréhension des niveaux appropriés des interactions entre les militaires et les organisations de la société civile ainsi que des normes régionales et internationales importantes. Pour être un conseiller efficace, le CSEL doit être capable de coopérer avec des membres de ces organisations et doit comprendre l'environnement politique et son effet sur les militaires.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Expliquer le contrôle civil démocratique des forces armées.
- 2) Évaluer les valeurs qui guident les relations civilo-militaires au sein d'une société démocratique.
- 3) Analyser les processus politiques nécessaires pour employer les militaires dans les situations de crise et en l'absence de crise.

Questions à examiner

- a) Positions, responsabilités et interaction des leaders politiques et des leaders militaires supérieurs.
- b) Effets de la constitution et des lois nationales.
- c) Sensibilisation aux médias.
- d) Influence de l'évolution de la société sur les relations civilo-militaires.

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : exposés, discussions en sous-groupes, études de cas, cours magistraux et étude individuelle. Les orateurs invités devraient comprendre des militaires supérieurs (état-major général) et des leaders civils (personnalités politiques).

Références / Lectures

Constitution nationale.

Stratégie nationale de sécurité.

Vision et concepts stratégiques militaires nationaux.

Desch, Michael C. *Civilian Control of the Military: The Changing Security Environment*. Baltimore, MD : Johns Hopkins University Press, 1999.

Eekelen, Willem F. *Democratic Control of Armed Forces*. Genève : DCAF, 2002. <http://www.dcaf.ch/Publications/Publication-Detail?lng=en&id=18357>

Hoffman, Frank. "Bridging the Civil-Military Gap." *Armed Forces Journal* (décembre 2007) : 18.

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées.

Module 1.2 Stratégies de sécurité et de défense

Description

Ce module aide les CSEL à comprendre, d'une part, les relations entre les politiques nationales (y compris les intérêts nationaux et les engagements internationaux) et les concepts stratégiques, d'autre part, les buts opérationnels et de sécurité des forces armées. Les CSEL doivent être capables de traduire des documents stratégiques en informations concrètes pour aider les subordonnés à comprendre comment les lignes directrices du niveau national offrent un cadre pour le développement des objectifs militaires. Les CSEL devraient comprendre l'environnement géopolitique afin de faire le lien entre les décisions nationales et les actions internationales. Ils doivent également comprendre en quoi les normes et les structures de sécurité régionales et internationales restreignent les choix politiques et l'action militaire.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Analyser les stratégies nationales et les documents politiques.
- 2) Évaluer les intérêts nationaux et les engagements internationaux.
- 3) Expliquer les structures de sécurité internationales.
- 4) Identifier les menaces futures potentielles et les défis de sécurité mondiaux.

Questions à examiner

- a) Éventuels écarts entre les attentes politiques et la capacité militaire.
- b) Influence de la propagande politique sur le moral des troupes.
- c) Concurrence entre partis politiques et décisions politiques impopulaires.
- d) Facteurs politiques, économiques et culturels qui influencent la formulation de la politique nationale de sécurité.
- e) Préoccupations de sécurité régionales concernant les choix politiques nationaux.
- f) Souveraineté, droit à l'autodéfense, sécurité collective, et sécurité et paix internationale.

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : exposés, discussions en sous-groupes, études de cas, cours magis-

traux et étude individuelle. Les orateurs invités devraient comprendre des militaires supérieurs (état-major général) et des leaders civils (personnalités politiques).

Références / Lectures

Stratégie nationale de sécurité.

Vision et concepts stratégiques militaires nationaux.

Desch, Michael C. *Civilian Control of the Military: The Changing Security Environment*. Baltimore, MD : Johns Hopkins University Press, 1999.

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées.



Le ministre de la Défense de la République de Moldova s'entretient de la revue du programme DEEP avec l'équipe d'experts à Chisinau.

Bloc 2 Processus clés aux niveaux opérationnel et stratégique

Description

Les CSEL doivent avoir une connaissance détaillée de la manière dont les processus clés (p. ex. plans d'action et de campagne) qui influencent la prise de décision sont appliqués aux niveaux opérationnel et stratégique. Les CSEL doivent comprendre la relation hiérarchique entre ces processus et les décisions politiques. Ils doivent comprendre l'influence et les conséquences de ces processus sur l'organisation et le cycle de prise de décision du commandant. En tant que membre de l'équipe de commandement, on attend du CSEL qu'il participe à ces processus, fasse des recommandations pertinentes et communique les progrès et les résultats au reste du corps.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Expliquer comment les documents et les processus clés affectent l'organisation et les autres commandements.

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : exposés, discussions en sous-groupes, études de cas, cours magistraux et étude individuelle. Les orateurs invités devraient comprendre des militaires supérieurs (état-major général) et des leaders civils (personnalités politiques).

Références

Documents et processus clés nationaux.

Module 2.1 Documents/processus aux niveaux opérationnel et stratégique

Description

Ce module aidera les CSEL à comprendre comment les processus clés (p. ex. plans d'action et de campagne), les directives et les documents juridiques qui influencent la prise de décision sont appliqués aux niveaux opérationnel et stratégique. Ces processus, ces directives et ces documents juridiquement contraignants créent le cadre opérationnel pour une gestion des ressources, un leadership et une planification efficaces. Forts de ces connaissances, les CSEL sont capables d'évaluer le progrès de l'organisation en direction de l'intention du commandant, et de donner des conseils et d'offrir un leadership appropriés au reste du corps.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Analyser les différents processus (législatif, plans d'action, plans de campagne, etc.) et documents qui façonnent les décisions opérationnelles et stratégiques des forces armées.
- 2) Expliquer la hiérarchie des processus et des documentations au sein de l'organisation.
- 3) Comprendre les relations entre les processus et les documents.
- 4) Comprendre le rôle des CSEL dans ces processus.

Questions à examiner

- a) Gestion du changement en lien avec les processus clés.
- b) Compréhension du processus des lignes directrices stratégiques et des documents d'orientation et de leur traduction en objectifs de mission.
- c) Quelle influence les CSEL exercent-ils sur l'institution des forces armées ?
- d) Quelles sont les méthodes pertinentes pour acquérir une connaissance pratique des questions avant les réunions relatives aux processus clés ?
- e) Reconnaître où et quand les connaissances et l'expérience des CSEL sont les plus appropriées et significatives.

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : exposés, discussions en sous-groupes, études de cas, cours magis-

traux et étude individuelle. Les orateurs invités devraient comprendre des militaires supérieurs (état-major général) et des leaders civils (personnalités politiques).

Références

Documents et processus clés nationaux.



Revue du programme DEEP avec des représentants du ministère de la Défense de la République de Moldova.

Bloc 3 Diriger le corps des sous-officiers

Description

Les CSEL du niveau stratégique ont la possibilité de contribuer de manière significative au moral général, à la conduite éthique, au bien-être et au professionnalisme d'un ensemble de personnes (officiers, sous-officiers et civils) du secteur de la défense. Pour ce faire, les CSEL doivent être visionnaires, incarner le leadership éthique et être capables de diriger un changement qui aura des effets stratégiques sur le perfectionnement et les performances des sous-officiers. En outre, ils doivent offrir un leadership éthique à l'équipe de commandement. Pour qu'ils puissent réussir dans ce rôle, il est impératif de formaliser et de reconnaître le rôle essentiel des CSEL dans le perfectionnement professionnel des sous-officiers.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Comprendre les rôles et les responsabilités des CSEL dans une variété d'environnements.
- 2) Expliquer les fondements éthiques du leadership militaire.
- 3) Analyser le statut du corps des sous-officiers.
- 4) Évaluer le programme de perfectionnement professionnel des sous-officiers.

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : exposés, discussions en sous-groupes, études de cas, cours magistraux et étude individuelle. Les orateurs invités devraient inclure des CSEL de haut niveau actuels et anciens (nationaux et internationaux).

Références / Lectures

Doctrine nationale des sous-officiers.

Documents nationaux relatifs à la formation pour le perfectionnement des sous-officiers.

The Canadian Forces Non Commissioned Member in the 21st Century: Detailed Analysis and Strategy for Launching Implementation (NCM Corps 2020).

NATO Non-Commissioned Officer Bi-SC Strategy and Recommended Non-Commissioned Officer Guidelines

Module 3.1 Élargir les rôles et les responsabilités des CSEL

Description

Un des principaux défis pour les CSEL consiste à faire la transition du domaine tactique vers les domaines opérationnel et stratégique. Ils cessent d'être des sous-officiers « spécialisés » pour devenir des conseillers du commandant sur des questions plus complexes qui ont des effets transversaux pour tous les grades et tous les métiers. Pour devenir des conseillers efficaces, les CSEL doivent avoir une compréhension exhaustive des problématiques telles que la direction de l'institution, les politiques et les processus régissant les forces armées, les buts et les structures des organismes nationaux et internationaux, et les affaires mondiales. L'élargissement de l'autorité des CSEL va de pair avec une augmentation des défis et des responsabilités éthiques, qui nécessiteront de leur part les plus hauts niveaux de caractère et de vertu.

Dans ce module, les CSEL examineront la complexité de la direction des organisations au niveau stratégique et l'importance d'utiliser un réseau informel entre les CSEL pour améliorer les capacités du corps des sous-officiers et des forces armées.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Identifier comment les rôles et les responsabilités des sous-officiers évoluent lorsqu'ils sont affectés à des postes supérieurs de CSEL.
- 2) Décrire la différence entre diriger des personnes et diriger l'institution.
- 3) Expliquer les valeurs, les vertus et les caractéristiques que doivent incarner tous les professionnels de la défense, et plus particulièrement les sous-officiers.
- 4) Évaluer les situations où des tensions existent entre des vertus et des valeurs importantes.
- 5) Organiser un réseau efficace de CSEL.
- 6) Évaluer le processus d'identification et de sélection des CSEL.

Questions à examiner

- a) Savoir quand et comment exploiter l'expertise au sein de l'organisation.
- b) Quelles sont les meilleures manières de transmettre les effets du changement aux commandants supérieurs et aux officiels civils ?

- c) Apprendre comment encourager et entretenir un réseau personnel de CSEL/officiers/officiels aux niveaux national et international.
- d) Examiner en quoi une autorité et une fonction supérieures entraînent des responsabilités éthiques plus grandes.

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : exposés, discussions en sous-groupes, études de cas, cours magistraux et étude individuelle. Les orateurs invités devraient inclure des commandants supérieurs et des CSEL de haut niveau actuels et anciens (nationaux et internationaux).

Références / Lectures

Documents nationaux relatifs au perfectionnement professionnel des sous-officiers.

Description de poste nationale concernant les rôles et les responsabilités des CSEL.

Description de poste internationale pour les CSEL.

NATO Non-Commissioned Officer Bi-SC Strategy and Recommended Non-Commissioned Officer Guidelines

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées.

Module 3.2 Statut du corps des sous-officiers

Description

Ce module met l'accent sur l'effet potentiel des problématiques telles que les effectifs, le perfectionnement professionnel, les changements dans le tempo opérationnel, etc., sur le bien-être général et les performances du corps des sous-officiers et examine les mécanismes permettant de les traiter et de les atténuer. Les CSEL doivent être conscients des forces et des faiblesses de la force pour pouvoir exercer un leadership efficace, formuler des recommandations qui affectent le corps des sous-officiers et offrir des solutions et des conseils mûrement réfléchis en vue de résoudre les problèmes. Ils doivent également faire en sorte que le système de perfectionnement professionnel des sous-officiers réponde aux besoins des forces armées modernes.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Identifier et décrire les méthodes permettant d'évaluer le statut du corps des sous-officiers.
- 2) Évaluer les forces et les faiblesses du corps des sous-officiers.
- 3) Analyser les politiques en matière de ressources humaines (p. ex. recrutement, rétention, promotion et affectations).

Questions à examiner

- a) Comment les politiques et les processus affectent-ils les sous-officiers dans un environnement interarmées ?
- b) Évaluer l'interopérabilité dans les coalitions multinationales.
- c) Maintenir la communication avec les troupes à tous les grades.
- d) Être conscient des problématiques des sous-officiers étrangers.

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : exposés, discussions en sous-groupes, études de cas, cours magistraux et étude individuelle. Les orateurs invités devraient inclure des responsables des ressources humaines (civils/militaires) et des CSEL de haut niveau actuels et anciens (nationaux et internationaux).

Références / Lectures

Documents nationaux sur le PP des sous-officiers (programmes de cours).

Politiques nationales relatives à toutes les questions mentionnées ci-dessus (gestion des effectifs, stratégies de recrutement, etc.).

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées.

Module 3.3 Perfectionnement professionnel des sous-officiers

Description

L'identification, la sélection et le perfectionnement des leaders sous-officiers constituent des processus clés dans un système de perfectionnement professionnel efficace. Lorsqu'il est bien conçu, un tel système fait en sorte que les sous-officiers soient préparés à relever les défis actuels et futurs en matière de sécurité. Pour améliorer les capacités du corps des sous-officiers et de l'ensemble des forces armées, les CSEL construisent des équipes et partagent des idées et des retours d'expérience. Lorsque les CSEL ne sont pas responsabilisés, lorsque leurs rôles ne sont pas formalisés ou lorsque leurs postes n'existent pas, cela crée un vide important dans la professionnalisation du corps des sous-officiers. Dans ce module, les CSEL examineront les processus et la structure du perfectionnement professionnel des sous-officiers et découvriront comment ils soutiennent l'efficacité militaire.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Comprendre le système de perfectionnement professionnel des sous-officiers.
- 2) Évaluer les programmes de perfectionnement professionnel des sous-officiers.
- 3) Concevoir des programmes de perfectionnement professionnel des sous-officiers.

Questions à examiner

- a) Contraintes liées au perfectionnement professionnel (p. ex. ressources, temps, tempo opérationnel).
- b) Quelle est l'influence et l'importance du système de perfectionnement professionnel sur l'efficacité militaire ?
- c) Quels sont les effets des technologies d'apprentissage sur les programmes de perfectionnement professionnel ?

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : exposés, discussions en sous-groupes, études de cas, cours magistraux et étude individuelle. Les orateurs invités devraient inclure des CSEL de haut niveau actuels et anciens (nationaux et internationaux), des leaders institutionnels et des experts des questions traitées.

Références / Lectures

Documents et programmes nationaux sur le PP des sous-officiers (programmes de cours).

Politiques de gestion des carrières.

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées.

Bloc 4. Protocole

Description

En tant que membres de l'équipe de commandement, les CSEL prodiguent des conseils au commandant et à l'officier du protocole sur des événements nationaux et internationaux importants, tels que les cérémonies officielles, les programmes de visite, les rencontres officielles et les événements sociaux. L'expérience et les connaissances des CSEL dans ces domaines permettront de s'assurer du maintien des traditions militaires correctes, de l'entière satisfaction des invités et de la réussite de l'événement. Les CSEL doivent avoir une connaissance approfondie du protocole militaire et devraient être consultés le plus en amont possible dans le cycle de planification.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Comprendre l'importance du rôle des CSEL dans le processus du protocole pour faire en sorte que la conduite et l'attitude militaires professionnelles contribuent à la réussite globale de l'événement.

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

- a) La formation pourra comprendre ce qui suit : autoapprentissage, exposés, discussions en sous-groupes, études de cas, cours magistraux et étude individuelle. Les orateurs invités devraient inclure des experts du protocole.

Références / Lectures

Politique nationale relative au protocole militaire.

Guide OTAN du protocole pour les commandants stratégiques.

Liste de préséance lors d'événements impliquant des personnalités militaires.

Module 4.1 Engagements protocolaires

Description

Le rôle des CSEL dans les engagements protocolaires nationaux et internationaux comprend la supervision des détails, l'affectation des ressources humaines nécessaires, l'exécution des répétitions et le soutien logistique. Les CSEL devraient être impliqués très en amont dans le processus de planification, en particulier pour les événements qui impliquent une participation militaire. Ce module examine comment les années d'expérience accumulées par les CSEL et leur souci du détail peuvent permettre d'éviter des gênes organisationnelles potentielles. Ils devraient participer aux analyses après événement pour s'assurer que tous les retours d'expérience soient enregistrés et appliqués lors des événements ultérieurs.

Objectifs d'apprentissage / Résultats

- 1) Comparer les rôles des CSEL et des autres sous-officiers dans les événements protocolaires et exposer leurs différences.
- 2) Expliquer les facteurs dont les CSEL doivent tenir compte lors de la planification et de l'exécution d'événements nationaux et internationaux.
- 3) Comprendre le rôle des CSEL dans la préparation des leaders supérieurs à des événements protocolaires de haut niveau.

Questions à examiner

- a) Directives nationales en matière de protocole.
- b) Coutumes et règles de courtoisie internationales.
- c) Échange approprié de cadeaux.
- d) Effets de la diversité culturelle sur le protocole.
- e) Exigences en matière de sécurité.
- f) Acquisition de l'expérience des cérémonies militaires.
- g) Types d'événements (cérémonies officielles, programmes de visite, rencontres ou événements sociaux, etc.).

Méthodologie d'apprentissage / Évaluation

La formation pourra comprendre ce qui suit : autoapprentissage, exposés, discussions en sous-groupes, études de cas, cours magistraux et étude individuelle. Les orateurs invités devraient inclure des experts du protocole.

Références / Lectures

Politique nationale relative au protocole militaire.

Guide OTAN du protocole pour les commandants stratégiques.

Liste de préséance lors d'événements impliquant des personnalités militaires.



Le général de division Asadullah Akramyar, vice-ministre adjoint afghan de la Défense pour la politique et la stratégie, et d'autres officiers afghans participent activement au séminaire des hauts responsables organisé au siège de l'OTAN (Bruxelles) en 2012.



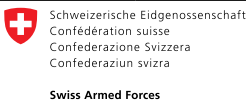
Réunion plénière finale du programme de référence EMP pour les sous-officiers à Prague (avec des contributeurs d'Azerbaïdjan, du Canada, de la Géorgie, de l'OTAN, du Consortium PPP et de Suisse).



Le commandant de la Formation supérieure des cadres de l'armée suisse remercie le directeur de projet pour l'excellent travail accompli.



Équipe de projet du programme de référence EMP pour les sous-officiers

Nom	Pays	Institution d'affiliation	
LTC Azad ALAKBAROV (OF-4)	Azerbaïdjan	Centre d'entraînement et de formation des Forces armées	
Dr. Jim BARRETT	Canada	Collège militaire royal du Canada	
Mme. Megan BASTICK	Suisse	Centre de Politique de Sécurité, Genève	
M. John BERRY	États-Unis	Groupe d'institutions d'études de défense et de sécurité du Partenariat pour la paix	
CSM Richard BLANC (OR-9)	Suisse	Formation supérieure des cadres de l'armée (FSCA)	
M. Jean d'ANDURAIN	France	Secrétariat international de l'OTAN	
Dr. David EMELIFEONWU	Canada	Académie canadienne de la défense / Collège militaire royal du Canada	
WO1 Marcel FAVRE (OR-9)	Pays-Bas	Ministère de la défense / Commandant des Forces armées	
CSM Heinrich GAUTSCHI (OR-9)	Suisse	Formation d'application de défense contre avions	
CSM Ronald GREEN (OR-9)	États-Unis	Forces du Corps des Marines des États-Unis pour l'Europe	

CWO Stephane GUY (OR-9)	Canada	Représentation militaire nationale des Forces armées canadiennes	
M. Tigran HARUTUNYAN	Arménie	Département Politique de défense	
MSGT Levan JAVAKHISHVILI (OR-7)	Géorgie	École des sous-officiers, Commandement de l'entraînement et de la formation militaires	
M. John KANE	États-Unis	Groupe d'institutions d'études de défense et de sécurité du Partenariat pour la paix	
SWO Stephen KOBEL (OR-9)	Suisse	Formation d'application des blindés et de l'artillerie	
CSM/SGM Ludek KOLESA (OR-9)	République tchèque	Commandement allié Transformation (ACT)/Ministère de la défense (République tchèque)	
WO1 Marcel KOSTER (OR-9)	Pays-Bas	Ministère de la défense / Commandant des Forces armées	
M. John LIPPS	États-Unis	Collège d'état-major interarmées	
CWO Robert McCANN (OR-9)	Canada	Adjudant-chef de l'Unité de soutien des Forces armées canadiennes	
CWO Michael McDONALD (OR-9)	Canada	École de l'OTAN à Oberammergau	
MSGT Shalva OKMELASHVILI (OR-7)	Géorgie	École des sous-officiers, Commandement de l'entraînement et de la formation militaires	
M. Gary PURDY	États-Unis	Centre USMC pour l'apprentissage avancé de la culture opérationnelle	

Dr. Gary RAUCHFUSS	États-Unis	Institut de développement professionnel des sous-officiers	
MWO Rejean ROBICHAUD (OR-8)	Canada	Représentation militaire nationale des Forces armées canadiennes	
LTC Eugen RUSU (OF-4)	Moldavie	Académie militaire des forces armées	
M. Mher SHIRINYAN	Arménie	Ministère de la défense / Département Personnel et formation militaires	
CMSGT Richard Todd SMALL (OR-9)	États-Unis	Commandement allié Opérations	
CWO Christian THIBAUT (OR-9)	Canada	Académie canadienne de la défense / Collège militaire royal du Canada	
MAJ Ion TINEVSCHI (OF-3)	Moldavie	Académie militaire des forces armées	
LTC Ara TONAYAN (OF-4)	Arménie	Ministère de la défense / Département Personnel et formation militaires	
SWO Marcel WASER (OR-9)	Suisse	Formation d'application de la logistique	
WO1 Marc WICKS (OR-9)	Royaume-Uni	Commandement allié Transformation (ACT)	
MWO Kilian ZIMMERMAN (OR-9)	Suisse	Formation d'application d'aide au commandement	
CSM Darius ZUBRICKAS (OR-9)	Lithuanie	École des sous-officiers des Forces armées	



NORTH ATLANTIC TREATY ORGANISATION
ORGANISATION DU TRAITÉ DE L'ATLANTIQUE NORD
HEADQUARTERS, SUPREME ALLIED COMMANDER TRANSFORMATION
7857 BLANDY ROAD, SUITE 100
NORFOLK, VIRGINIA, 23551-2490



5000/ TSC TWX 0012/TT-10154/Ser: NU

TO: See Distribution

SUBJECT: Approval of the NCO Professional Military Education Reference Curriculum as a NATO Educational Reference Document

DATE: 9 January 2014

1. Given the continued interest in curricula for partners, I am convinced that the Non-Commissioned Officer (NCO) Professional Military Education (PME) Curriculum can serve as a reference for partner countries in the design and development of courses models, and programmes for professional NCO military education, and serve as an enhancement of military interoperability between NATO and its partners. Therefore, it is my pleasure to support and enhance dialogue of the NCO Professional Military Education (PME) Curriculum through publishing this guide in appropriate NATO partner venues as a NATO document.

2. In an effort to strengthen collaboration towards the development of a responsive education and training system, the Canadian Defence Academy on behalf of NATO has developed the NCO Professional Military Education (PME) Curriculum. The effort of professionalism and dedication to the education and training of all members is commendable. Therefore, I encourage all respective instructional designers of partner countries involved in the development of learning paths for military non-commissioned officers to review the documentation and distribute within their countries.

3. Should there be any questions, our points of contact are, SACT SNCO Marc Wicks phone: +1 757-747-3225 MARC.WICKS@act.nato.int, and MS Catherine Bell, CTR, phone: +1 757-747-3343, email: Catherine.Bell@act.nato.int.

FOR THE SUPREME ALLIED COMMANDER TRANSFORMATION

Javier González-Huix
Rear Admiral, ESP N
Deputy Chief of Staff Joint Force Trainer



**NORTH ATLANTIC TREATY ORGANISATION
ORGANISATION DU TRAITÉ DE L'ATLANTIQUE NORD**
HEADQUARTERS, SUPREME ALLIED COMMANDER TRANSFORMATION
7857 BLANDY ROAD, SUITE 100
NORFOLK, VIRGINIA, 23551-2490



5000/ TSC TWX 0012/TT-10154/Ser : NU 0044

À : Voir liste de distribution

OBJET : Approbation du « Programme de référence – Études militaires professionnelles pour les sous-officiers » comme document OTAN pédagogique de référence

DATE : 9 janvier 2014

1. Compte tenu de l'intérêt que continuent de manifester les partenaires, je suis convaincu que le « Programme – Études militaires professionnelles (EMP) pour les sous-officiers » peut leur servir d'outil dans la conception et l'élaboration de modèles de stages et de programmes pour la formation militaire professionnelle des sous-officiers, et contribuer à accroître l'interopérabilité militaire entre l'OTAN et ses partenaires. Je suis donc heureux d'appuyer et de renforcer le dialogue autour du programme pour l'EMP des sous-officiers en communiquant ce guide en tant que document OTAN aux instances appropriées des pays partenaires.

2. Soucieuse de renforcer la collaboration en vue de la mise au point d'un système performant d'instruction et de formation, l'Académie canadienne de la Défense a élaboré, au nom de l'OTAN, le programme EMP pour les sous-officiers. L'engagement et l'action professionnelle au service de l'instruction et de la formation de tous les militaires sont louables. Par conséquent, j'encourage tous les concepteurs pédagogiques concernés des pays partenaires associés au développement de parcours d'apprentissage pour les sous-officiers à passer en revue ces documents et à les diffuser dans leur pays.

3. Nous vous invitons à soumettre vos éventuelles questions à l'un des points de contact suivants : M. Marc Wicks, SNCO du SACT, téléphone : +1 757-747-3225, e-mail : Marc.Wicks@act.nato.int ; Mme Catherine Bell, CTR, téléphone : +1 757-747-3343, e-mail : Catherine.Bell@act.nato.int.

POUR LE COMMANDANT SUPRÊME ALLIÉ TRANSFORMATION

Javier González-Huix

Contre-amiral (marine espagnole)

Chef d'état-major adjoint pour l'entraînement de forces interarmées



Chef de project et éditeur :

Dr. David C. Emelifeonwu
Chef de section Engagements et partenariats
Professeur agrégé
Académie canadienne de la Défense
PO. Box 17000 Stn Forces
Kingston, ON K7K 7B4
Tél.: +1-613-541-5010 Ext. 6058
david.emelifeonwu@forces.gc.ca

Project Manager:

Adjudant Major Richard Blanc
Formation supérieure des cadres de l'armée suisse
Département fédéral de la défense,
de la protection de la population et des sports
Brigade d'aide au commandement 41
Kaserne, CH-8180 Bülach
Tél.: +41 44 815 97 08
richard.blanc@vtg.admin.ch