

« Les soldats de Schrödinger » : Examinons comment et pourquoi les collèges militaires créent des « experts » dans la profession des armes

MIKE G. FEJES

Mike G. Fejes est professeur adjoint au Collège militaire royal du Canada à Kingston, en Ontario. Il est titulaire d'un baccalauréat ès arts (avec spécialisation), d'une maîtrise en administration des affaires de l'Université du Manitoba, ainsi que d'un doctorat de la Norman Paterson School of International Affairs de l'Université Carleton. Officier d'infanterie comptant près de 30 ans de service militaire dans la Force régulière et la Force de réserve (dont cinq déploiements internationaux et une opération d'intervention nationale), ses intérêts de recherche comprennent les relations civilo-militaires, l'analyse de la politique étrangère, la politique de défense comparée et l'utilisation contemporaine de la force armée.

« J'espère faire réfléchir quelques officiers. »

– Général Ferdinand Foch, à l'occasion de sa nomination au poste de commandant du Collège militaire français

Les collèges militaires royaux du Canada (CMR) se retrouvent une fois de plus à la croisée des chemins en ce qui concerne leur raison d'être.¹ Au cours des dernières décennies, une série de rapports et de décisions ont influé sur l'éducation militaire professionnelle (EMP) dans les Forces armées canadiennes. Différentes approches de l'EMP, définie comme la prestation « de l'instruction, de l'éducation et du perfectionnement dans la profession des armes, y compris le travail d'équipe, le leadership, l'éthique et l'éthos militaire » [TCO],² ont eu une influence directe sur les deux collèges militaires du Canada (CMC) à Kingston et à Saint-Jean. Premièrement, le document *1969 Report of the Officer Development Board* (ou rapport Rowley) préconisait un ensemble établi de programmes d'apprentissage, y compris un diplôme de premier cycle, pour fournir une base à la pensée critique.³ Par la suite, le Rapport au Conseil des Gouverneurs du CMR de 1998 (ou rapport Withers) recommandait aux élèves-officiers/aspirants de marine (élof/aspm) de recevoir à la fois une éducation libérale et la connaissance technique nécessaire pour appliquer efficacement la force militaire.⁴ Deux décennies plus tard, tout en reconnaissant un programme d'études de base conçu pour assurer un équilibre entre les arts libéraux, les sciences et l'éducation militaire, le rapport sur la Visite d'aide d'état-major spéciale de 2017 (ou rapport Maddison) a formulé une recommandation contraire. Chargés d'évaluer le climat général, le milieu d'instruction et la culture du programme de formation des officiers – Force régulière (PFOR), les auteurs du rapport ont conclu que les collèges mettaient l'accent sur l'éducation universitaire plutôt que sur l'instruction militaire et qu'ils n'avaient « pas la capacité d'offrir une instruction pertinente et significative. »⁵ Ils ont fait valoir qu'un retour à l'instruction redonnerait un sens pratique aux collèges et « contribuerait grandement à améliorer la perception [...] de la valeur des officiers diplômés. »⁶ Le

Rapport du vérificateur général du Canada de 2017 a par la suite confirmé cette position et recommandait aux collèges de « définir clairement et renforcer l'instruction militaire [...] afin de la rendre pertinente, pratique et utile pour les unités opérationnelles »⁷ [...] dans le but de concentrer les efforts dans les séances d'éducation et d'instruction plus longues et plus gratifiante. Depuis 2018, compte tenu de l'ensemble complet des compétences requises pour devenir officier commissionné dans les Forces armées canadiennes (FAC), les élof/aspm doivent maintenant réussir quatre piliers « interreliés » égaux—études, bilinguisme, leadership militaire et condition physique⁸—pour obtenir leur diplôme et recevoir une commission.

Plus récemment, en mai 2022, le Rapport de l'examen externe indépendant et complet (ou rapport Arbour) a formulé 48 recommandations pour prévenir ou éradiquer le harcèlement et l'inconduite sexuels au sein du ministère de la Défense nationale (MDN) et des FAC. Fait particulièrement pertinent, la recommandation 29 consistait à procéder à un examen détaillé de la poursuite de l'éducation des élof/aspm du PFOR dans les collèges militaires.⁹ En réponse à cette recommandation, le ministre de la Défense nationale a mis sur pied la Commission d'examen des collèges militaires du Canada (CECMC) pour étudier le changement de culture en examinant la qualité de l'éducation, de l'instruction militaire et de la socialisation.¹⁰

Bien que peut-être involontaires, ces recommandations divergentes concernant l'instruction et l'éducation ont entraîné (une fois de plus) une tension inhérente pour les CMC, ce que Barrett a appelé « le fossé séparant les mondes militaire et universitaire » [TCO] au sein du CMR,¹¹ qui a donné lieu à une question importante pour les FAC. En tant qu'institution, l'armée doit (encore une fois) examiner l'expérience de l'EMP¹² et réfléchir à nouveau à l'une des questions initiales de Withers : « Quel genre d'officier subalterne

les FAC veulent-elles à la fin de leur première période de perfectionnement (PdP1)? » [TCO]¹³ Plus précisément, quel niveau d'études et d'instruction l'établissement souhaite-t-il voir les officiers subalternes posséder, et quelles organisations au sein des FAC devraient en être responsables (en reconnaissant que les CMC s'occupent d'une partie seulement de la PdP1)?

Utilisant une méthodologie de recherche descriptive pour observer et décrire un phénomène particulier, je soutiens que les officiers subalternes deviennent des « experts » dans la profession des armes grâce à un équilibre approprié entre l'acquisition de la connaissance et de l'expérience, et que les collègues ont pour rôle de se concentrer sur la transmission d'une éducation fondée sur la connaissance plutôt que de la formation. Cet article est structuré en six sections. Après l'introduction, la deuxième section aborde la place de l'éducation dans le système actuel de perfectionnement professionnel (PP). La troisième section étudie la meilleure façon pour les officiers subalternes d'acquérir une connaissance, et explique notamment la nécessité d'une expertise fondée sur les connaissances et le rôle des CMC. La quatrième section examine la meilleure manière pour les officiers subalternes d'acquérir de l'expérience, et recense notamment les écoles et centres de branches existants au sein des FAC. La cinquième section traite de la question « Quelle est la meilleure façon de combiner la connaissance et l'expérience dans la profession des armes? » et affirme qu'un équilibre institutionnel entre les deux approches est nécessaire. Enfin, je conclus que pour vraiment former des officiers professionnels par la division du travail, il faut encourager les FAC à chercher un juste équilibre entre l'éducation et la formation au sein de l'ensemble du système de l'EMP.

La poursuite de la réflexion sur ce débat est importante pour l'avenir des FAC. Bien que le CMR soit actuellement responsable de la formation de 25 à 30 % des officiers qui reçoivent des commissions et s'enrôlent dans les FAC, les diplômés du CMR représentent de 55 à 57 % des officiers généraux. Cela montre que les CMC et leur approche à l'égard de l'EMP ont une incidence disproportionnée sur la capacité intellectuelle des membres supérieurs des FAC.¹⁴ Par conséquent, cet article vise à cerner les caractéristiques et les tendances importantes au sein de la l'EMP dans les collèges et à apporter un éclairage supplémentaire au débat et, dans l'idéal, à contribuer à orienter les délibérations sur le type d'expertise, au sens de « l'existence d'un corpus de connaissances propres aux militaires, et le perfectionnement, la diffusion et l'application de ces connaissances », [TCO]¹⁵ que les officiers subalternes doivent posséder.

Bien que rien ne suggère cette tension dans *Le leadership militaire canadien au XXI^e siècle*,¹⁶ je soutiens que l'on s'attend désormais à ce que les officiers subalternes des CMC ressemblent en quelque sorte à des soldats de Schrödinger (d'après le fameux chat de Schrödinger), qui sont censés paradoxalement réaliser deux conceptions « professionnelles » opposées au même moment et au même endroit. Les officiers subalternes sont premièrement censés être bien entraînés, suivre rapidement

les ordres (licites) et devenir très compétents dans l'exécution de tâches et d'exercices militaires précis (souvent violents). Deuxièmement, grâce à l'obtention d'un diplôme de premier cycle de 40 crédits qui reflète généralement les diplômes disciplinaires équivalents dans les universités civiles, les élof/aspm sont également censés faire preuve de qualités fondamentales de leadership telles que la pensée critique, la résolution de problèmes et la compréhension des nuances afin de prendre des décisions en temps opportun dans des conditions difficiles. Ce sont là deux conceptions du professionnalisme qui, bien qu'elles puissent quelque peu se chevaucher, s'accompagnent d'une tension inhérente.¹⁷

Mise en contexte

« Mener des hommes au combat est un métier qui exige une éducation rigoureuse et une formation approfondie. » [TCO]

– The Science of War, Col. G.F.F. Henderson, CB, 1908

Au sein de l'Académie canadienne de la Défense (ACD), deux acteurs majeurs participent au développement de l'officier subalterne : le CMR (Kingston) et le Collège militaire royal de Saint-Jean (connu sous le nom de CMR St-Jean). Chaque CMC est à la fois une unité militaire régie par la *Loi sur la défense nationale* et une université postsecondaire dotée de sa propre gouvernance universitaire. Conformément à sa charte de 2003, l'ACD a pour mandat d'« assurer la distinction au sein de la profession des armes » et « a le mandat de « défendre l'apprentissage continu et de promouvoir le perfectionnement professionnel des membres des FAC ». »¹⁸ Toutefois, il convient de noter qu'au sein des collègues, « l'éducation militaire » relève de l'Escadre de l'instruction et que les élof/aspm eux-mêmes en font partie. L'Escadre de l'instruction est commandée par le Directeur des élof/aspm, qui est responsable de l'instruction, de l'avancement professionnel, de l'administration et du bien-être général, tandis que la « formation universitaire » relève du président et de la responsabilité de l'Escadre des études.¹⁹ À l'extérieur des collègues, les trois branches, à savoir l'Armée canadienne, la Marine royale canadienne (MRC) et l'Aviation royale canadienne (ARC), par l'intermédiaire de leurs écoles et centres, offrent une formation (idéalement pendant les mois d'été) aux officiers et aux militaires du rang (MR) pour leur permettre d'apprendre le métier qui leur est assigné.²⁰ Je vais maintenant parler brièvement de la formation universitaire.

Théoriquement, ce sont les études qui distinguent l'officier professionnel (et le soldat) du guerrier. En effet, outre sa bravoure et son courage, l'officier doit savoir gérer la violence sanctionnée par l'État, une compétence considérée à la fois comme un art et une science. Idéalement, les études aident les armées à investir dans les leaders de demain, à les former et à les développer; la connaissance acquise grâce aux études contribue à faire en sorte que les officiers soient exposés à des

modèles et à des concepts dans toute la gamme de la taxonomie de l'apprentissage de Bloom,²¹ qui à son tour fournit la base de la maîtrise et de l'application des leçons complexes de la profession des armes.²² En pratique, l'armée, pour des raisons diverses telles que la discipline, l'applicabilité immédiate, la normalisation, les zones de confort, la réduction des budgets militaires et, surtout, le désir de conserver ce que Huntington a été le premier à appeler le *professionnalisme objectif*²³ (selon lequel le professionnel militaire est relevé de la supervision ou de l'intrusion externe ou civile), tente régulièrement de s'esquiver, de ne répondre qu'aux exigences minimales en matière d'études ou de laisser les méthodes d'instruction prédominer sur les études.²⁴

Bien que la notion de *professionnalisme*, synthétisée ici en tant qu'« institution sociale qui apporte de la valeur à la société en général par son application experte, » [TCO]²⁵ comprenne les concepts de la connaissance et de l'expérience comme méthodes d'acquisition de l'expertise, je maintiens qu'il est temps d'avoir une division du travail mieux reconnue dans le système de l'EMP des officiers subalternes, les collèges se concentrant principalement sur les études et les écoles et centres des branches étant axés sur la formation, de sorte que le résultat final, décrit comme un pilier du système de PP des FAC, soit un officier subalterne expert plus équilibré. En principe, cette division existe déjà. Théoriquement, les écoles des branches sont axées sur la formation, et les CMC tentent de se concentrer sur les études, mais dans la pratique, les CMC et, à leur tour, les élof/aspm sont orientés vers la formation par les forces institutionnelles abordées ci-dessus.

Il faut du temps pour devenir un expert, et généralement des années de dévouement. L'acquisition de l'expertise nécessite généralement l'intégration de trois compétences différentes : un expert (a) a acquis les compétences techniques nécessaires pour mener des activités professionnelles (généralement grâce à de longues heures d'exercices pratiques), (b) comprend la théorie qui sous-tend la connaissance professionnelle (a acquis une maîtrise par l'étude, la recherche et l'analyse et en sait beaucoup sur un sujet dont il n'a pas fait personnellement l'expérience), et (c) a intériorisé les valeurs et l'éthique professionnelle qui éclairent le jugement indépendant (socialisation au sein de la profession).²⁶

En vérité, la profession des armes exige un dévouement équilibré à chacune des compétences mentionnées ci-dessus. Selon Gladwell, il faut 10 000 heures d'expérience pour vraiment maîtriser une compétence, quelle qu'elle soit,²⁷ et Gallo préconise de lire 100 livres par an pour être véritablement bien informé dans un domaine d'études.²⁸ Il ne s'agit pas de supposer qu'un expert dans la profession des armes prend toujours les bonnes décisions, mais plutôt de reconnaître qu'il faut investir dans l'équilibre entre les études et la formation que reçoivent les officiers subalternes au début de leur carrière, afin de maximiser les outils conceptuels dont ils ont besoin pour effectuer leurs tâches.

Malheureusement, comme l'a fait remarquer Last, le Canada n'apprécie pas les fortes personnalités chez ses officiers

généraux.²⁹ Par la suite, de nombreuses publications universitaires et manuels de doctrine des FAC ont discuté de la formation et de la disponibilité opérationnelle, mais peu de généraux canadiens vantent publiquement les avantages de l'expertise fondée sur la connaissance. Par conséquent, les citations qui suivent sont celles de généraux américains. C'est McMaster qui a écrit que « la lecture et la réflexion sont un devoir sacré [...], et les dirigeants qui choisissent d'apprendre uniquement de leur expérience personnelle sont irresponsables. » [TCO]³⁰ Et comme l'a explicitement dit Mattis, « si vous n'avez pas lu des centaines de livres [...], vous serez incompetent, parce que vos expériences personnelles à elles seules ne sont pas assez larges pour vous soutenir. » [TCO]³¹ Le dilemme auquel les FAC sont confrontées aujourd'hui consiste à trouver un équilibre entre l'expertise technique et théorique, et à réunir ces deux pratiques exigeantes et diversifiées, à savoir la connaissance et l'expérience, pour créer des officiers subalternes experts dans la profession des armes.

Quelle est la meilleure façon pour les officiers subalternes d'acquérir une connaissance?

« J'ai lu quelque part les remarques de Frédéric le Grand à propos des officiers qui se fiaient uniquement à leur expérience pratique et négligeaient d'étudier; il aurait dit qu'il avait dans son armée deux mules qui avaient participé à quarante campagnes, mais qu'elles restaient des mules. » [TCO] – Feld-Maréchal Montgomery

Le débat sur la manière de développer l'expertise dans la profession des armes a des racines très anciennes. C'est Clausewitz qui a rejeté l'approche du système dynamique de von Bülow et l'affirmation selon laquelle la guerre pouvait se réduire à n'importe quel système reposant uniquement sur les expériences.³² Clausewitz a plutôt souligné que le but de l'éducation des officiers est de s'assurer qu'ils ont la « contingence totale » et la capacité créative d'évaluer correctement les environnements inconnus du « brouillard de la guerre. »³³ Tout comme les exigences imposées aux FAC aujourd'hui, « on peut demander à un jeune officier d'être simultanément un chef qualifié, un technicien expert, un diplomate, un guerrier et même un interprète et un spécialiste de l'aide. » [TCO]³⁴

Aujourd'hui plus que jamais, deux facteurs essentiels, l'expérience et les études, sont nécessaires pour former les officiers de l'avenir de sorte qu'ils répondent à ces exigences. On définit l'étude comme la « fourniture d'un ensemble de connaissances et de compétences intellectuelles permettant d'examiner, d'évaluer et d'interpréter de façon critique le jugement de faits, d'information et d'idées contradictoires. »³⁵ Au sein des CMC, les élof/aspm se voient présenter des concepts et une information qu'ils ne

peuvent pas apprendre de façon directe, non seulement pour leur apprendre les faits, les sciences, la technologie et les mathématiques, mais aussi pour leur inculquer des perspectives durables, des attitudes sociales et des valeurs que la formation ne peut pas donner. Dans le système actuel des FAC, le diplôme de quatre ans (idéalement assorti d'une période de formation prévue dans les écoles et les centres des branches) visait à l'origine à donner aux officiers subalternes l'occasion et le temps d'investir dans leur expertise fondée sur la connaissance et de la développer.

Qu'est-ce que la connaissance? Comme le souligne Grotzer, on peut envisager la connaissance sous trois angles différents.³⁶ Premièrement, il y a la connaissance procédurale, c'est-à-dire la manière de faire les choses, décrite notamment dans les algorithmes, les recettes et les méthodes. Deuxièmement, il y a la connaissance conceptuelle, comme la formulation d'idées et de modèles, ou la manière de construire l'information mentalement. Troisièmement et dernièrement, il y a la connaissance structurale, c'est-à-dire la façon de raisonner et d'établir des hypothèses de base. Grotzer fait valoir qu'il est nécessaire d'enseigner les compétences en raisonnement critique à un stade précoce pour évaluer chaque type de connaissance, poser des questions et faire preuve d'esprit critique, et que ce processus produira la prochaine génération de générateurs d'informations.³⁷ Voici un exemple empirique : l'application de la connaissance procédurale et la capacité de suivre la procédure de combat en 16 étapes de l'Armée canadienne, participer au processus de planification opérationnelle, ou même planifier des campagnes interarmées, fait état d'une connaissance procédurale, mais l'application de la connaissance conceptuelle pour trouver, analyser et affiner l'information qui entre dans les processus fait état d'une expertise et aide à éviter ce que Donato a appelé « les équivalences mal interprétées, les présomptions erronées et les connaissances insuffisantes. » [TCO]³⁸

Pour réussir à acquérir une connaissance, l'officier subalterne doit avoir accès à diverses sources d'information, reconnaître les partis pris, posséder des compétences essentielles en interprétation et avoir la capacité de généraliser les variables positives et négatives. Evans a observé qu'être bien informé exige une aptitude à développer de bonnes données, à évaluer de manière critique des scénarios exigeants et à mettre en œuvre un changement basé sur une connaissance indirecte; c'est presque le contraire du système de formation actuel, qui repose sur des processus comme la répétition, la mémorisation et la routine.³⁹ Comme le souligne Erdmann,

Il est particulièrement important pour les officiers militaires de lire, de penser, de discuter et d'écrire sur le problème de la guerre et de la conduite de la guerre afin qu'ils puissent comprendre non seulement les continuités dans le caractère de la conduite de la guerre, mais aussi les changements.⁴⁰ [TCO]

Bien qu'il n'existe toujours pas de norme claire pour les qualités de leadership et le comportement militaire éthique dont les élof/ aspm sont tenus de faire preuve avant de recevoir leurs commissions, une affirmation des études universitaires plutôt que de l'instruction militaire dans les collèges aidera à atteindre ces objectifs. Comme le souligne Rosenstock, les études consistent à donner la possibilité de développer la qualité de l'analyse individuelle.⁴¹ Néanmoins, les publicités mettant en vedette la vie sur le campus du collège reconnaissent que les exigences des études vont au-delà de la réussite scolaire et que le côté militaire de la vie des élof/aspm vise à les faire participer à une grande variété d'activités de formation, y compris des compétitions d'exercices militaires, des exercices de tir et la préparation pour des périodes d'entraînement d'été.⁴²

Par souci de clarté, je ne suggère pas d'abandonner les quatre piliers des CMC, mais plutôt l'abandon de les considérer comme étant égaux, et de reconnaître clairement le pilier prioritaire à quel moment et quel endroit pendant la PdP 1. Par exemple, la programme d'orientation et d'intégration pour les premières années (OI1) pourrait être séparé du semestre universitaire. Au cours de la OI1 en août et septembre de chaque année, les élof/aspm sont tenus de fonctionner en étant soumis à un stress mental et physique extrême, une occasion de formation essentielle. Cependant, les membres du corps professoral ont souligné que les CMC finissent par perdre une grande partie du semestre en faveur des objectifs de formation, car les professeurs ne sont pas censés donner des travaux universitaires à faire aux élof/aspm pendant les premières semaines de l'année.

Bien qu'il faille du temps et des efforts pour acquérir les connaissances, de nombreuses aptitudes telles que l'intelligence, la résolution de problèmes, la confiance et l'ouverture d'esprit ont été quantifiées par la quantité de connaissances générales que les étudiants peuvent obtenir et appliquer au début de leur carrière.⁴³ Ces études sont actuellement offertes au CMR, mais au mieux, elles existent en concurrence avec les trois autres piliers égaux, ce qui mine l'équilibre requis pour produire un officier subalterne « expert ».

Quelle est la meilleure façon pour les officiers subalternes d'acquérir de l'expérience?

« Les experts possèdent souvent plus de données que de jugement. » [TCO]

– Général Colin Powell

Qu'est-ce que l'expérience? Il s'agit de la « maîtrise obtenue par la participation pratique ou par l'exposition à une activité ou à un événement » [TCO]⁴⁴ On peut également décrire l'expérience ainsi : « familiarité, compétence ou pratique dans une activité particulière et généralement considérée comme différente de la connaissance théorique intangible. » [TCO]⁴⁵ La formation

fait référence au processus d'apprentissage de compétences ou de connaissances spécifiques au moyen d'un enseignement structuré (nécessitant une rétroaction constructive de la part d'experts), tandis que l'expérience fait référence aux connaissances et aptitudes acquises grâce à la participation pratique à des activités, à des tâches ou à des situations (nécessitant une réflexion et une compréhension de soi de la part du praticien). Par extension, l'*instruction individuelle*, qui est l'objectif principal de la PdP 1, peut se définir comme « la fourniture d'habiletés et d'attitudes précises nécessaires à la réalisation de tâches et de fonctions attribuées. » [TCO]⁴⁶ La formation et l'expérience sont deux choses différentes, mais ce sont des concepts connexes qui se chevauchent considérablement au sein du système complet de perfectionnement professionnel, qui comprend les officiers supérieurs, les MR supérieurs, la doctrine et d'autres aspects.

Les FAC reconnaissent que la meilleure façon d'offrir aux officiers subalternes une expérience initiale avant que les élof/ aspm ne se joignent à leurs unités, où ils peuvent recevoir une formation en cours d'emploi et un mentorat, consiste à leur donner l'occasion d'avoir des pratiques formatrices intenses dans des lieux d'instruction spécifiques. Au cours de la PdP 1 (et au-delà), il est entendu que le fait de placer des officiers subalternes dans un éventail de scénarios d'instruction confirme leurs aptitudes, met leur caractère à l'épreuve et leurs actions sous pression, et contribue à favoriser une culture de maîtrise dans les environnements caractérisés par le stress, la privation et des ressources limitées.⁴⁷ Cette formation militaire englobe souvent des composantes physiques et mentales, qui mettent l'accent sur l'état de préparation en vue de l'efficacité opérationnelle, tant au niveau individuel qu'au niveau de l'unité. Pour s'acquitter efficacement de leurs fonctions, les officiers subalternes doivent atteindre certains niveaux de compétences correspondant à leur grade.⁴⁸ Pour confirmer le processus, il y a une progression planifiée de l'apprentissage basé sur les habiletés, de l'instruction individuelle aux exercices collectifs. Tout au long de cette progression, le processus des leçons retenues fait en sorte qu'il y ait « apprentissage constant, correction systématique des erreurs et renforcement des pratiques exemplaires et du travail exécuté correctement. »⁴⁹

Sans les CMC, et sans tenir compte des milliers d'exercices militaires qui se déroulent partout au pays et à l'étranger chaque année, les FAC comptent près de 50 établissements de formation qui instruisent les officiers subalternes (et les MR).⁵⁰ Au sein de l'Armée canadienne, le Centre d'instruction au combat et ses dix unités hébergées appuient la disponibilité opérationnelle et la modernisation globales des FAC en ce qui a trait à l'instruction individuelle et à l'entraînement collectif.⁵¹ De plus, les officiers de guerre navale fréquentent l'École navale (Pacifique) pendant 12 mois de formation afin d'acquérir une expérience pratique à un endroit où la MRC possède plusieurs navires-écoles et navires auxiliaires, sous-marins et autres navires.⁵² La MRC vient également d'ouvrir une nouvelle installation navale à la Base

des Forces canadiennes Halifax afin d'offrir des possibilités de formation supplémentaires à tous les grades pendant qu'ils sont à terre.⁵³ Dans l'ARC, la responsabilité de la formation est confiée à la 2^e Division aérienne du Canada, qui comprend des formations d'instruction telles que la 15^e Escadre Moose Jaw, la 16^e Escadre Borden et la 17^e Escadre Winnipeg (et le Centre de sélection du personnel navigant des Forces canadiennes), ainsi que des escadrons individuels.⁵⁴ À l'heure actuelle, sept escadrons ont la désignation « instruction » ajoutée à leur titre, ce qui appuie un système bien établi.⁵⁵ Au moment d'écrire ces lignes, l'ARC négociait également la construction d'un nouveau centre de formation à Winnipeg, et une annonce à ce sujet est prévue cette année.⁵⁶ Après les branches spécifiques, et après avoir terminé les qualifications des groupes professionnels militaires, le Commandement - Forces d'opérations spéciales du Canada maintient également le Centre d'instruction des opérations spéciales du Canada, qui met l'accent sur le raisonnement critique, l'innovation, l'adaptation et la résolution de problèmes dans le contexte d'une large gamme des conflits.⁵⁷

En ce qui concerne l'entraînement interarmées (activités dans lesquelles deux branches ou plus collaborent), en 2014, le Commandement des opérations interarmées du Canada a offert une instruction individuelle interarmées par l'intermédiaire du Centre de guerre interarmées du Canada à Ottawa. Il y a aussi le Centre de développement de l'instruction des Forces canadiennes, qui se concentre sur la prestation d'une instruction appliquée au cadre instructeur du Programme de soutien du personnel, aux officiers de sélection du personnel, aux officiers du développement de l'instruction, aux techniciens d'imagerie et au personnel de recrutement.⁵⁸

Il va sans dire qu'en dehors des CMC, les FAC ont consacré une multitude d'écoles et de centres pour fournir une expérience par la formation, l'enseignement et l'exercice aux officiers subalternes tout au long de leur PdP 1 selon des normes et des qualifications de formation bien établies, où, une fois leur formation terminée, les officiers subalternes sont considérés comme aptes à l'emploi. Comme le fait remarquer Jeffery, « il ne fait aucun doute que le Canada dispose d'une force professionnelle qui est tout à fait capable d'offrir une formation militaire efficace. » [TCO]⁵⁹

Quelle est la meilleure façon de combiner la connaissance et l'expérience dans la profession des armes?

« Soyez une personne d'action et débrouillarde—l'agressivité et l'initiative sont les deux qualités les plus admirées chez un leader—mais vous devez aussi lever les pieds et RÉFLÉCHIR. » [TCO]

— Colonel Glover Johns

Comme le souligne Ricks, « la formation a tendance à préparer aux problèmes connus, tandis que les études préparent mieux à l'inconnu. » [TCO]⁶⁰ La formation a tendance à être plus spécifique et ciblée; les études peuvent être plus vastes et couvrir un plus large éventail de sujets. Alors que les érudits se soucient plus de comprendre et d'expliquer des événements théoriques et empiriques, les praticiens se préoccupent plutôt de la planification et de la résolution de problèmes. Par conséquent, un programme d'EMP réussi nécessite une connaissance approfondie permettant d'évaluer et d'analyser à la fois les événements actuels et les menaces futures, et nécessite par la suite la formation permettant de planifier et d'agir. Les critiques pourraient souligner qu'il est possible d'acquérir des connaissances intellectuelles et de l'expérience pratique en même temps et que les synergies entre les deux aspects peuvent tous deux les améliorer, je soutiens qu'il serait préférable que le système d'EMP des FAC cerne les tensions qui existent à l'heure actuelle et cherche à les réduire au minimum, en déterminant les synergies grâce à l'octroi d'une priorité sélective aux efforts universitaires à certains moments précis au sein des CMC au lieu d'une simultanéité. Bien que le rapport Maddison de 2017 ait préconisé la concentration des efforts et l'optimisation des possibilités d'apprentissage pour les élof/aspm, il a également expressément appelé à « la prestation du plan de cours [soit] examiné [...] afin de déterminer le meilleur moyen de planifier l'IMP[sic] en fonction des *contraintes* [italiques ajoutées] du programme du CMR », proposant de créer « une formation pratique dans le cadre d'un exercice en campagne s'échelonnant sur plusieurs jours » au lieu de mettre davantage l'accent sur l'aspect des études.⁶¹ Dans un autre exemple, tout comme dans la OII, presque tous les membres de l'Escadre des élèves-officiers ont consacré un nombre important d'heures au cours d'une fin de semaine de service en novembre 2013 pour participer à la compétition annuelle d'exercices militaires du CMR, qui n'avait aucun lien avec leurs obligations éducatives.⁶²

Pour aider à valider ma thèse, et en m'appuyant sur les méthodes d'apprentissage expérientiel existantes par rapport aux méthodes d'apprentissage traditionnelles,⁶³ j'ai créé le tableau ci-dessous pour examiner certains des traits idéaux, souvent contradictoires, auxquels les officiers subalternes de Schrödinger sont exposés lorsqu'ils commencent à développer leur expertise dans la profession des armes.

Tableau 1 : Approches contradictoires de l'équilibre de l'expertise dans la profession des armes

Expertise (compétence)	
Formation	Études
Fondée sur l'expérience (empirique)	Fondée sur la connaissance (théorique)
Objective (c.-à-d. exercice militaire, adresse au tir, manœuvres tactiques, IPO, réflexion en termes concrets)	Subjective (c.-à-d. raisonnement critique, résolution de problèmes, créativité, réflexion en termes abstraits et conceptuels)
Enseignement vertical (axé sur la discipline, assurant la maîtrise des compétences de base au fil du temps)	Enseignement horizontal (favorisant l'apprentissage général fondé sur la logique)
Rentrer dans le rang (procédure)	Sortir des sentiers battus (improvisation) ⁶⁴
Résolution de problèmes spécifiques	Capacité de comprendre et d'expliquer des problèmes corrélés
Intuitive (instinctive)	Perçu (avisé et averti)
Certitude (confiance)	Scepticisme (doute)

Pour les officiers subalternes, alors que l'instruction individuelle consiste à atteindre une norme uniforme, le raisonnement critique consiste à tenir compte de toutes les différentes données d'entrée de l'action potentielle avant de s'engager dans un plan d'action. Le perfectionnement de premier échelon consiste notamment à enseigner aux nouveaux officiers à faire leur travail; toutefois, comme l'a déclaré Mitchell, les collègues n'ont pas et ne devraient pas avoir pour rôle d'enseigner aux officiers qualifiés *comment* faire leur travail.⁶⁵ C'est le rôle des établissements de formation dont il est question dans la section précédente. Il n'est pas non plus de la responsabilité des collègues de faire des élof/aspm des universitaires. Toutefois, la mission des collègues devrait toujours être d'enseigner aux officiers subalternes à réfléchir à leur profession en se fondant sur la connaissance.

Pour démêler ces tensions, les CMC devraient être dotés d'un mandat plus clair axé sur les études. En tant qu'institution, les FAC devraient se demander si toutes les compétences requises dans le tableau 1 peuvent s'acquérir dans le cadre de l'obtention d'un diplôme ou par des expériences en formation. Le Chef du personnel militaire a élaboré un dictionnaire des compétences qui vise à convertir le cadre de perfectionnement des leaders en éléments pratiques et en résultats mesurables, y compris l'expertise, les capacités cognitives, les capacités sociales, les capacités de changement et l'idéologie professionnelle pour chaque grade.⁶⁶ Pour aller de l'avant, les FAC devraient prendre le temps d'intégrer pleinement le dictionnaire dans le système de l'EMP (actuellement, sa mise en œuvre est limitée) et de confirmer le meilleur endroit où acquérir chaque attribut : dans les écoles des branches ou dans les collègues.

Le Système de perfectionnement professionnel des officiers des FAC, un programme de perfectionnement intégré et séquentiel visant à fournir un cadre d'apprentissage complet et continu aux officiers et aux MR, reconnaît que les officiers sont bien formés parce qu'ils ont appris à accomplir un acte en le faisant bien eux-mêmes. En même temps, il faut bien reconnaître que les officiers subalternes acquièrent une bonne éducation en posant des questions, en réfléchissant, en étudiant des questions et en proposant des solutions aux problèmes :

Les FAC doivent préparer les militaires sur le plan intellectuel [...] afin qu'ils puissent relever les défis que cet environnement de sécurité ambigu, complexe et chaotique risque de soulever. Or, il a été démontré clairement au fil du temps que les aptitudes au combat ne suffisent pas.⁶⁷

Il faut reconnaître qu'en plus d'être devenu la norme *de facto* pour l'emploi professionnel au Canada,⁶⁸ l'obtention d'un baccalauréat signifie l'acquisition des compétences élémentaires de raisonnement critique nécessaires pour fonctionner à titre d'officier subalterne. En d'autres termes, il incombe aux collèges d'aider les officiers subalternes à penser de façon critique en leur présentant de nouvelles formes de connaissances impossibles à acquérir dans les écoles ou les unités, tout comme il incombe aux écoles et aux centres d'aider les officiers subalternes à apprendre à utiliser les outils et les pratiques exemplaires de leur métier. Au lieu que les deux ensembles d'établissements se fassent concurrence et cherchent à se concentrer sur la formation, il faut se rendre compte que les deux approches sont équilibrées et complémentaires, et que c'est le résultat final, à savoir un officier subalterne expert naissant et prêt à entreprendre une carrière dans la profession des armes, qui est important. Les écoles des branches doivent s'assurer que les officiers (et les MR) sont formés pour diriger grâce à une préparation rigoureuse, et les collèges doivent s'assurer que les officiers (et les MR) sont également éduqués et prêts à diriger dans les situations ambiguës. Cette approche permettra aux FAC de continuer à former des officiers hautement qualifiés, qui s'expriment clairement et avec esprit critique, et qui peuvent assumer leur rôle dans la profession des armes.⁶⁹ Essentiellement, il faut s'efforcer d'éviter que les officiers subalternes terminent la PdP 1 « compétents sur le plan tactique, mais incompetents sur le plan stratégique. » [TCO]⁷⁰

Conclusion

*« Le leadership moderne exige des dirigeants capables de relever les défis avec initiative, originalité, fidélité, compréhension et, surtout, la volonté d'assumer pleinement les responsabilités du commandement. » [TCO]
– Général Bruce C. Clarke*

Près de trois décennies après la publication du rapport Morton, du rapport Withers et de *Servir avec honneur*, la situation n'a pas changé. Les FAC continuent de faire découvrir aux officiers subalternes « un avenir prévisible [qui] sera caractérisé par l'incertitude, les menaces ambiguës, [...] et le développement technologique. »⁷¹ Je concède que les armées modernes n'ont pas besoin d'officiers subalternes qui peuvent entrer dans les détails au sujet des guerres puniques ou de la guerre du Péloponnèse. Cependant, pour former des officiers supérieurs, les FAC ont besoin d'officiers subalternes qui ont appris à réfléchir de façon critique, à mener des recherches et à appliquer des données intangibles. Comme le dit la citation tristement célèbre de Santayana : « Ceux qui ne peuvent se rappeler le passé sont condamnés à le répéter. » [TCO]⁷²

Les collèges auraient intérêt à se souvenir des objectifs de l'EMP d'aujourd'hui : former des officiers qui peuvent « fonctionner à l'ère de la concurrence stratégique avec un éventail d'acteurs, y compris des adversaires quasi homologues, des États voyous et des acteurs non étatiques, » [TCO]⁷³ favorisant une « agilité intellectuelle » [TCO]⁷⁴ qui pourrait ne pas être réalisable uniquement grâce à des systèmes de formation modernes. Les CMC doivent ainsi reconnaître que ce que l'armée veut que les officiers subalternes « fassent » et ce qu'elle veut qu'ils « sachent » sont des approches différentes, mais essentielles du PP. La contradiction inhérente aux *soldats de Schrödinger* entre ce qui devrait se passer dans les collèges et ce qui devrait se passer dans les écoles ou les centres souligne que, si la connaissance et l'expérience sont des entreprises très différentes, elles sont néanmoins toutes deux inextricablement liées. Le pilier militaire de l'Escadre de l'entraînement, dont le but est « d'identifier, de développer et de consolider les [qualités morales] et valeurs éthiques qui sont essentielles pour devenir un bon officier militaire, »⁷⁵ devrait être maintenu à tout prix, mais il faudrait équilibrer son expérience et ses activités axées sur la formation dans le cadre global de la PdP 1, permettant aux diplômés de se concentrer sur leurs études fondées sur la connaissance dans les collèges et de les terminer.

Alors que le Canada délibère sur l'avenir des CMC, il est important de reconnaître qu'aux États-Unis, West Point se transforme également pour relever les défis futurs. Pour s'assurer que les diplômés peuvent concevoir et mettre en œuvre des solutions à des problèmes complexes sur le champ de bataille moderne, West Point a récemment créé le « Department of English and World Languages » (département d'anglais et de langues du monde) et le « Department of Law and Philosophy » (département de droit et de philosophie), préparant les diplômés en mettant un accent supplémentaire sur la constitution, le droit et leurs obligations éthiques lorsqu'ils sont confrontés à des défis imprévus.⁷⁶

Sur une note positive, et hors du processus de la CECMC, l'ACD a récemment annoncé son intention de redynamiser le processus de contrôle de la qualité du Système de l'instruction individuelle et de l'éducation du PFOR. Fait important, parmi

plusieurs changements aux quatre piliers, le nouveau modèle de l'ACD pour les CMC reconnaît la nécessité d'une approche « dans tout le collège » pour s'assurer que l'atteinte de l'équilibre entre les piliers devient la nouvelle « mesure de l'excellence » pour que les élof/aspm réussissent en tant qu'officiers subalternes dans les FAC.⁷⁷ Au moment de rédiger ces lignes, la mise en œuvre venait de commencer.

Dans les conflits de l'avenir, l'armée d'un État doit se garder de préparer ses officiers uniquement sur la base de l'expérience, ajoutant foi au vieil adage selon lequel l'armée d'un pays est « toujours prête à appliquer au combat les stratégies de la guerre précédente » [TCO]: par exemple, l'OTAN a récemment été accusée de former les forces ukrainiennes pour des opérations de contre-insurrection en Afghanistan.⁷⁸ Howard a conclu que l'un des principaux attributs de l'efficacité militaire réside dans la capacité de reconnaître les nouveaux défis que le conflit présente inévitablement et de s'y adapter⁷⁹ et non pas, comme le fait remarquer Schadow, « d'agir comme un soldat ordinaire dont le seul devoir est d'obéir aux ordres sans posséder les ressources et la compréhension mentale adaptées aux responsabilités du poste. » [TCO]⁸⁰ Dans les FAC, il faut s'assurer que la profession des armes possède l'étendue et la profondeur d'expertise nécessaires pour mener à bien toutes les missions assignées, qu'il s'agisse de combats entre homologues ou d'opérations d'intervention au pays. C'est un rôle que les CMC, les écoles et centres et les officiers subalternes doivent prendre au sérieux. Comme le conclut Cowen, « la complexité de la pensée et la maturité de jugement sont les fruits d'une solide éducation et de son application à l'interprétation de l'expérience. »⁸¹

Bien que l'utilisation d'une méthodologie de recherche descriptive présente plusieurs limites (portée limitée, absence de statistiques primaires et manque de généralisabilité), le présent article contribue néanmoins à la discussion intellectuelle sur l'EMP au Canada; il aide à dégager et à comprendre les tendances actuelles, souligne l'importance du débat actuel entre les études et la formation, et fait ressortir plus précisément la place qu'occupent les études et la formation des officiers subalternes dans le cadre de l'EMP. En ce qui concerne les recommandations en matière de politiques, tout comme les branches des FAC ont, à juste titre, affecté des officiers généraux individuels à la défense des minorités visibles, des causes autochtones et même du volleyball (entre autres choses), l'ACD pourrait envisager d'affecter des défenseurs des FAC séparés pour les études et pour la formation dans les CMC et ailleurs au sein des FAC afin d'assurer un équilibre entre les deux approches. À l'heure actuelle, ces approches sont communes au sein de l'ACD, ce qui rend souvent les efforts de professionnalisation des officiers subalternes difficiles à distinguer.

Reconnaissant que les officiers d'aujourd'hui doivent « augmenter leurs qualités et leurs compétences déjà acquises » pour relever les défis opérationnels futurs, *L'officier en 2020* établit, premièrement, qu'une connaissance et une capacité intellectuelle

approfondies sont la marque distinctive de la profession militaire et, deuxièmement, qu'il est nécessaire de trouver un meilleur équilibre entre l'éducation, le auto-perfectionnement, la formation et l'expérience pour anticiper les besoins futurs.⁸² La tâche à accomplir consiste à assurer une synchronisation et une collaboration entre les collèges et les écoles ou centres sous l'égide de la directive, les uns étant axés sur les études fondées sur la connaissance et les autres sur la formation fondée sur l'expérience. Bien qu'il puisse sembler contre-intuitif pour les FAC de devenir plus professionnelles, l'institution pourrait devoir réduire la formation pendant certaines périodes de perfectionnement et à certains endroits comme les CMC.

Last a raison de conclure que les FAC doivent être sur leurs gardes pour assurer le statut de la formation militaire dans les CMC.⁸³ Comme dans d'autres armées modernes, la prochaine génération d'officiers doit veiller au maintien d'un niveau élevé de capacités militaires, mais contrairement au rapport Maddison, l'institution doit également veiller à développer l'investissement dans les études afin d'innover et de créer des possibilités.⁸⁴ Cette approche permettra aux CMC de répondre à d'importantes questions de recherche futures, comme la façon dont l'armée peut exploiter l'innovation et l'intelligence artificielle, et la réflexion que peuvent mener les personnes qui reçoivent une formation préalable à l'entrée en service (de tout type) sur une profession qu'elles ne comprennent pas encore.

Le rapport Arbour reconnaît que la raison d'être des collèges militaires doit reposer sur l'hypothèse que les CMC demeurent le meilleur moyen de former et d'éduquer les dirigeants militaires, et que conjointement avec le programme d'études semblable à celui des autres universités, la valeur ajoutée des établissements doit également provenir des trois autres piliers.⁸⁵ Cela dit, les deux types d'institutions d'enseignement, par les études et par la formation, doivent saisir l'occasion de s'améliorer et reconnaître qu'il sera plus difficile d'atteindre la distinction dans la profession des armes si l'on accorde systématiquement la priorité à l'un aux dépens de l'autre. Selon les données du Recensement de 2016 de Statistique Canada, les Canadiennes et Canadiens comptent parmi les personnes les plus instruites au monde,⁸⁶ et si les FAC doivent continuer à refléter la société qu'elles servent, alors il y a toutes les raisons d'équilibrer les études avec l'expertise axée sur la formation dans les CMC afin que les officiers subalternes puissent continuer à servir dans la capacité que leur profession mérite.

« La discipline est la vie et l'âme mêmes d'une armée; et cette armée ne peut jamais atteindre le summum de la perfection sans des officiers intelligents pour la diriger. [TCO] »

– Elements of War; or, Rules and Regulations of The Army, Nathaniel Hood, Lieut., H.P. 40th Regt, 1803

Notes

- 1 David Baxter, « Canada's military colleges are at a crossroads. What 2 Graduates Want Now », *Global News*, 10 décembre 2023. Tiré de: <https://globalnews.ca/news/10158597/royal-military-college-review-canada/>
- 2 Gouvernement du Canada, ministère de la Défense nationale, DAOD 5031-8, *Perfectionnement professionnel au sein des Forces canadiennes*, 10 décembre 2025. Tiré de: <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/directives-ordonnances-administratives-defense/serie-5000/5031/5031-8-perfectionnement-professionnel-au-sein-des-forces-canadiennes.html>
- 3 Randall Wakelam, « Officer Professional Education in the Canadian Forces and the Rowley Report, 1969 », *Historical Studies in Education*, vol. 16, n° 2 (2004), p. 287-314. Tiré de: https://historicalstudiesineducation.ca/index.php/edu_hse-rhe/article/view/334/393
- 4 Ramsey Withers et John Cowan, *Rapport au Conseil des Gouverneurs du CMR par le groupe d'étude Withers : Examen du Programme de premier cycle au CMR*, 30 avril 1998.
- 5 G.R. Maddison et coll., *Visite d'aide d'état-major spéciale-Rapport sur le climat, le milieu d'instruction, la culture et le Programme de formation des officiers-Force régulière (PFOR) au Collège militaire royal du Canada-Kingston*, Ottawa, ministère de la Défense nationale, 2017, p. 53. Tiré de: <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/visite-aide-speciale-etat-major.html>
- 6 *Ibid.*
- 7 Gouvernement du Canada, Bureau du vérificateur général du Canada, *Rapport 6 - Le Collège militaire royal du Canada - Défense nationale*, 21 novembre 2017. Tiré de: https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/Francais/att_f_42694.html
- 8 Gouvernement du Canada, ministère de la Défense nationale, *Quatre piliers du CMR*, 23 avril 2018. Tiré de: <https://www.rmc-cmr.ca/fr/escadre-entrainement/quatre-piliers-du-cmr>. Voir aussi gouvernement du Canada, Collège militaire royal du Canada, *Intégration des quatre piliers - Rapport Withers*, 24 septembre 2018. Tiré de: <https://intranet.rmc.ca/fr/cabinet-du-commandant/integration-quatre-piliers>
- 9 Louise Arbour, *Rapport de l'examen externe indépendant et complet du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes*, ministère de la Défense nationale, 20 mai 2022. Tiré de: <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/rapport-de-lexamen-externe-independant-et-complet.html>
- 10 Gouvernement du Canada, ministère de la Défense nationale, *Examen externe indépendant et complet*, 18 janvier 2023. Tiré de: <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/conduite-et-culture/examen-externe-complet-et-independant.html>
- 11 Jim Barrett, « De Rowlet à Arbour : le Collège militaire royal en six rapports », *Revue militaire canadienne* = *Canadian Military Journal*, vol. 23, n° 1 (hiver 2023). Tiré de: <http://www.journal.forces.gc.ca/cmj-article-fr-231page19.html>
- 12 Greg Kennedy et Keith Neilson, « Introduction », *Military Education: Past, Present and Future*, Praeger-Greenwood, 2002.
- 13 Ministère de la Défense nationale, Chef - Conduite professionnelle et culture (CCPC), séances d'écoute et de recherche de solutions au Collège militaire royal de Kingston, 14-15 juin et 8-10 novembre 2023.
- 14 Maddison et coll., p. 12.
- 15 Nathan W. Toronto, « Why professionalize? Economic modernization and military professionalism », *Foreign Policy Analysis*, vol. 13, n° 4 (2017), p. 855.
- 16 Gouvernement du Canada, ministère de la Défense nationale, *Le leadership militaire canadien au XXI^e siècle (L'officier en 2020) : orientation stratégique à l'intention du corps des officiers et du système de perfectionnement professionnel des officiers des Forces canadiennes*, février 2001.
- 17 Lindsay Wilson, « The Inextricable Connection Between Knowledge and Experience », *Knowledge, Education, and Identity: Basic Problems of Philosophy*, 21 janvier 2015. Tiré de: <https://scholarblogs.emory.edu/basicproblems002/2015/01/21/>
- 18 Gouvernement du Canada, ministère de la Défense nationale, *Collège militaire royal du Canada*, 6 mai 2025. Tiré de: <https://www.rmc-cmr.ca/fr/cabinets-commandant/apropos-du-college>
- 19 Gouvernement du Canada, Collège militaire royal du Canada, *Instructions de ralliement*, 26 juin 2020. Tiré de: <https://www.rmc-cmr.ca/fr/escadre-entrainement/instructions-de-ralliement>
- 20 Gouvernement du Canada, ministère de la Défense nationale, *Système de perfectionnement professionnel des Forces armées canadiennes*, 13 décembre 2018. Tiré de: <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/education-formation/perfectionnement-professionnel/cadre.html>
- 21 Mary Forehand, « Bloom's Taxonomy: Original and Revised », *Emerging Perspectives on Learning, Teaching and Technology*, vol. 8 (2005), p. 41-44.
- 22 « Is the Army's Professional Military Education System Broken? » *The Angry Staff Officer*, 18 juillet 2017. Tiré de: <https://angrystaffofficer.com/2017/07/18/is-the-armys-professional-military-education-system-broken/>. Voir aussi Nick Bosio, « Understanding war's theory: What military theory is, where it fits and who influences it? », *Australian Army Research Centre*, avril 2018. Tiré de: https://researchcentre.army.gov.au/sites/default/files/understanding_war_theory.pdf
- 23 Samuel P. Huntington, *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations*, Cambridge, Harvard University Press, 1957, chapitre 4.
- 24 Greg Kennedy et Keith Neilson, « Introduction », *Military Education: Past, Present and Future*, Praeger-Greenwood, 2002.
- 25 Gouvernement du Canada, ministère de la Défense nationale, chapitre 1, section 2, « L'évolution de la profession des armes », 7 octobre 2019. Tiré de: <https://www.canada.ca/en/departement-national-defence/corporate/reports-publications/duty-with-honour-2009/chapter-1-military-profession-in-canada/section-2-evolution-profession-of-arms.html>
- 26 L'auteur reconnaît que la socialisation professionnelle est différente de l'acquisition de compétences militaires ou des études visant l'obtention d'un diplôme de premier cycle. Cependant, ce sujet dépasse la portée de l'article.
- 27 Malcolm Gladwell, *Tous winners : comprendre les logiques du succès*, Paris, Flammarion, 2018.
- 28 Carmine Gallo, « A Navy Admiral Who Reads 100 Books a Year Reveals the Essence of Leadership », *Forbes*, 15 juillet 2021. Tiré de: <https://www.forbes.com/sites/carminegallo/2021/07/15/a-navy-admiral-who-reads-100-books-a-year-reveals-the-essence-of-leadership/?sh=5bf2976e501d>
- 29 David Last, *Canadian National Strategy and The Role of Executive Education*, Institut de la CAD, juillet 2016. Tiré de: <https://cdainstitute.ca/wp-content/uploads/2017/03/Last-Analysis-July-2016.pdf>
- 30 Herbert Raymond McMaster, *Battlegrounds: The Fight to Defend the Free World*, New York, Harper, 2020, p. 427.
- 31 James Hohmann, « The Daily 202: Jim Mattis' reading list offers a jarring contrast to Trump's lack of intellectual curiosity », *Washington Post*, 4 septembre 2019. Tiré de: <https://www.washingtonpost.com/news/powerpost/paloma/daily-202/2019/09/04/daily-202-jim-mattis-s-reading-list-offers-a-jarring-contrast-to-trump-s-lack-of-intellectual-curiosity/5d6f6f008e0fa7b93a8919/>
- 32 Arthur Kuhle, « War without contact: Berenhorst, Bülow, and the avoidance of violence as the core paradigm of military science », *War in History*, vol. 28, n° 4 (2021), p. 755. Tiré de: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0968344519882729#body-ref-fn5-0968344519882729>
- 33 Aaron Bazin, « Clausewitz's Military Genius and the #Human Dimension », *The Strategy Bridge*, 11 décembre 2014. Tiré de: <https://thestrategybridge.org/the-bridge/2015/12/18/clausewitzs-military-genius-and-the-human-dimension>
- 34 John Scott Cowen, « Le CMR et la profession des armes : perspectives d'avenir pour l'université militaire du Canada », *Revue canadienne militaire* = *Canadian Military Journal*, vol. 2, n° 3 (automne 2001), p. 8. Tiré de: <http://www.journal.forces.gc.ca/vo2/no3/doc/5-12-fra.pdf>
- 35 Gouvernement du Canada, Forces armées canadiennes, *Système de perfectionnement professionnel des Forces armées canadiennes*, 13 décembre 2018. Tiré de: <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/education-formation/perfectionnement-professionnel/cadre.html>
- 36 Tina A. Grotzer, « Expanding our vision for educational technology: procedural, conceptual, and structural knowledge », *Educational Technology*, vol. 42, n° 2 (2002), p. 52-59.
- 37 Iman Rastegari et Bari Walsh, *What Is Knowledge?*, Harvard Graduate School of Education, 24 février 2015. Tiré de: <https://www.gse.harvard.edu/news/uk/15/02/what-knowledge>
- 38 Joe Donato, « A Framework for Foresight: Methods to Leverage the Lessons of History », *War on the Rocks*, 28 février 2024. Tiré de: <https://warontherocks.com/2024/02/a-framework-for-foresight-methods-to-leverage-the-lessons-of-history/>
- 39 Ryan Evans, « Bind Ukraine Closer to American Military Learning », *War On the Rocks*, 20 avril 2023. Tiré de: <https://warontherocks.com/2023/04/bind-ukraine-closer-to-american-military-learning/?s=irtlaean2r76uvuvvqfi>
- 40 Andrew Erdmann, *How militaries learn and adapt: An interview with Major General H. R. McMaster*, McKinsey & Company, 1^{er} avril 2013. Tiré de: <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/how-militaries-learn-and-adapt>
- 41 Tel qu'il est cité dans Nicholas Murray, « Rigor in Joint Professional Military Education », *War On the Rocks*, 19 février 2016. Tiré de: <https://warontherocks.com/2016/02/Rigor-In-Joint-Professional-Military-Education/>
- 42 Gouvernement du Canada, Collège militaire royal du Canada, *L'instruction militaire*, 4 décembre 2017. Tiré de: <https://www.rmc-cmr.ca/fr/escadre-entrainement/entrainement-militaire>

- 43 Mildred L. Patten, *Understanding research methods: An overview of the essentials*, New York, Routledge, 2017, p. 3. Voir aussi Bryce Warwick, « How to Increase Your General Knowledge », *Wikihow*, 28 mars 2023. Tiré de: <https://www.wikihow.com/Increase-Your-General-Knowledge#References>
- 44 American Psychological Association, « Experience », *APA Dictionary of Psychology*. Tiré de: <https://dictionary.apa.org/experience> (consulté le 4 mai 2023).
- 45 Lindsay Wilson, « The Inextricable Connection Between Knowledge and Experience », *Knowledge, Education, and Identity: Basic Problems of Philosophy*, 21 janvier 2015. Tiré de: <https://scholarblogs.emory.edu/basicproblems002/2015/01/21/the-inextricable-connection-between-knowledge-and-experience/>
- 46 Gouvernement du Canada, Forces armées canadiennes, *Système de perfectionnement professionnel des Forces armées canadiennes*, 13 décembre 2018. Tiré de: <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/education-formation/perfectionnement-professionnel/cadre.html>
- 47 Lcol John Q. Bolton, « Military Power Is Insufficient: Learning from Failure in Afghanistan », *Military Review*, janvier-février 2023. Tiré de: <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/JF-23/Bolton/bolton-military-power-is-insufficient-vi.pdf>
- 48 Gouvernement du Canada, Forces armées canadiennes, *Système de perfectionnement professionnel des Forces armées canadiennes*, 13 décembre 2018. Tiré de: <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/education-formation/perfectionnement-professionnel/cadre.html>
- 49 *Ibid.*
- 50 Gouvernement du Canada, Forces armées canadiennes, *Écoles et établissements d'instruction militaires*, 14 juin 2022. Tiré de: <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/education-formation/etablissements.html>
- 51 Gouvernement du Canada, Forces armées canadiennes, *Centre d'instruction au combat*, 26 mai 2021. Tiré de: <https://www.canada.ca/fr/armee/organisation/centre-de-doctrine-et-instruction-de-armee-canadienne/centre-instruction-au-combat.html>
- 52 Gouvernement du Canada, Marine royale canadienne, *Navires écoles et navires auxiliaires*, 14 avril 2022. Tiré de: <https://www.canada.ca/fr/marine/organisation/flotte-unites/navires-ecoles-auxiliaires.html>
- 53 Gouvernement du Canada, Marine royale canadienne, *Le nouveau centre d'instruction à la BFC Halifax permet de mieux préparer les marins de demain*, 24 septembre 2020. Tiré de: <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/feuille-derable/defense/2020/09/le-nouveau-centre-dinstruction-a-la-bfc-halifax-permet-de-mieux-preparer-les-marins-de-demain.html>
- 54 Gouvernement du Canada, Aviation royale canadienne, *2^e Division aérienne du Canada*, 11 juillet 2022. Tiré de: <https://www.canada.ca/fr/force-aerienne/organisation/qui-nous-sommes/structure-organisationnelle/2e-division-aerienne-canada.html>
- 55 Gouvernement du Canada, *Instruction et éducation au sein de l'ARC*, 30 juin 2020. Tiré de: <https://www.canada.ca/fr/force-aerienne/services/formation-education.html>
- 56 David Pugliese, « For Canada, multibillion-dollar training program is the fact of the matter », *Defense News*, 9 novembre 2020. Tiré de: <https://www.defensenews.com/training-sim/2020/11/09/for-canada-multibillion-dollar-training-program-is-the-fact-of-the-matter/>
- 57 Gouvernement du Canada, Commandement - Forces d'opérations spéciales du Canada, *Centre d'entraînement des opérations spéciales du Canada* (CEOSC), mis à jour le 24 février 2023. Tiré de: <https://www.canada.ca/fr/commandement-forces-operations-speciales/organisation/structure-organisationnelle/centre-entrainement-os.html>
- 58 Gouvernement du Canada, Forces armées canadiennes, *Centre de développement de l'instruction des Forces armées canadiennes*, 29 octobre 2021. Tiré de: <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/education-formation/etablissements/centre-developpement-instruction-forces-canadiennes.html>
- 59 Mike Jeffery, *The Future of Foreign Military Training*, Institut canadien des affaires mondiales, mars 2013. Tiré de: https://www.cgai.ca/the_future_of_foreign_military_training
- 60 Thomas E. Ricks, *The Generals: American Military Command from World War II to Today*, Penguin, 2012, p. 420.
- 61 Maddison et coll., *Visite d'aide d'état major spéciale, rapport sur le climat, le milieu d'instruction, la culture et le programme de formation des officiers - Force régulière (PFOR) au Collège militaire royal du Canada, Kingston*, 10 mars 2017, p. L-18/23. Tiré de: <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/20170329-rapport-du-vaem.pdf>
- 62 Matthew Noonan, « Drill Competition Undergoing a New Look », *eVeritas*, 14 octobre 2014. Tiré de: <https://everitas.rmc.alumni.ca/training-for-the-m-new-look-for-drill-competition-rmcc-unsung-heroes-more-than-turkey-for-i-years/>
- 63 Farhan Uddin Raja, « Comparing traditional teaching method and experiential teaching method using experimental research », *Journal of Education and Educational Development*, vol. 5, n° 2 (2018), p. 276-288.
- 64 Dans certains cas, que l'on ne retrouve généralement pas dans les établissements d'instruction, l'expérience peut enseigner avec quelle efficacité et dans quelles situations les « procédures fonctionnent » et donc encourager les stagiaires à « sortir des sentiers battus », un phénomène souvent pris en compte dans le processus des leçons retenues.
- 65 Paul T. Mitchell, « Flipping The Line: Professional military education is about confronting reality », *The Line*, 14 février 2022. Tiré de: <https://www.readtheline.ca/pl/flipping-the-line-professional-military>
- 66 C. Blake, W. Martin et Jerzy Jarmasz, *Situating Competencies and Attitudes within Canadian Armed Forces Individual Training and Education*, Recherche et développement pour la défense Canada, mis à jour en novembre 2021, p. 2. Tiré de: https://cradpdf.drcd-rddc.gc.ca/PDFS/unc404/p813757_A1b.pdf
- 67 Gouvernement du Canada, ministère de la Défense nationale, *Système de perfectionnement professionnel des Forces armées canadiennes*, 13 décembre 2018. Tiré de: <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/education-formation/perfectionnement-professionnel/cadre.html>
- 68 Jim Barrett, « De Rowlet à Arbour : le Collège militaire royal en six rapports », *Revue militaire canadienne = Canadian Military Journal*, vol. 23, n° 1 (hiver 2023). Tiré de: <http://www.journal.forces.gc.ca/cmj-article-fr-231page19.html>
- 69 Mitchell, « Flipping The Line ».
- 70 Ricks, *The Generals*, p. 420.
- 71 Ramsey Withers et John Cowan, *Rapport au Conseil des Gouverneurs du CMR par le groupe d'étude Withers - Examen du Programme de premier cycle au CMR - Excellence équilibrée : Élément moteur des forces armées au Canada à l'aube du nouveau millénaire*, 30 avril 1998, p. 1.
- 72 Aaron Edwards, « Drawing a line under the past », *Peace Review*, vol. 20, n° 2 (2008), p. 209.
- 73 Heather S. Gregg, « Better curricula, better strategic outcomes: Irregular warfare, great power competition, and professional military education », *Modern War Institute*, 15 mars 2022. Tiré de: <https://mwi.westpoint.edu/better-curricula-better-strategic-outcomes-irregular-warfare-great-power-competition-and-professional-military-education/>
- 74 Kevin P. Kelley et Joan Johnson-Freese, « Getting to the goal in professional military education », *Orbis*, vol. 58, n° 1 (2014), p. 119.
- 75 Gouvernement du Canada, Collège militaire royal du Canada, *Formation professionnelle militaire*, 25 mars 2021. Tiré de: <https://www.rmc-cmr.ca/fr/bureau-secretaire-general/formation-professionnelle-militaire>
- 76 West Point Public Affairs, *West Point Transforms to Address Future Warfare Challenges*, United States Military Academy, West Point, 17 juillet 2024. Tiré de: https://www.westpoint.edu/news/press-releases/west-point-transforms-address-future-warfare-challenges?fbclid=IwZKh0bgNhZWOCMTAAAR2vqblidssqJUB3Mt-filVqvYD19F4lmNV5mQsn3-aG9brBkGh2SujLSiRc_aemGgQBrJl328vblOunmwbghq
- 77 Bureau du commandant, Académie canadienne de la Défense, *Directive du commandant de l'ACD du programme de formation des officiers de la Force régulière aux collèges militaires canadiens*, p. 1150-1151 (CEM ACD), 11 avril 2024.
- 78 Jamie Dettmer, « Ukraine's Forces Say NATO Trained Them for Wrong Fight », *Politico*, 22 septembre 2023. Tiré de: <https://www.politico.eu/article/ukraine-war-army-nato-trained-them-wrong-fight/>
- 79 Michael Howard, « The Uses and Abuses of Military History », *The Causes of War and Other Essays*, Cambridge, Cambridge Press, 1983, p. 188.
- 80 Tel qu'il est cité dans Nadia Schadow, *War and the Art of Governance: Consolidating Combat Success into Political Victory*, Georgetown University Press, 2017, p. 40.
- 81 John Scott Cowen, « Le CMR et la profession des armes : perspectives d'avenir pour l'université militaire du Canada », *Revue canadienne militaire = Canadian Military Journal*, vol. 2, n° 3 (automne 2001), p. 6. Tiré de: <http://www.journal.forces.gc.ca/vo2/no3/doc/5-12-fra.pdf>
- 82 Brigadier-général Charles Lemieux, « Formuler une vision pour le corps des officiers de l'an 2020 : comprendre le leadership et les défis éthiques », *Revue militaire canadienne = Canadian Military Journal*, vol. 3, n° 2 (printemps 2002), p. 36.
- 83 David Last, *Canadian National Strategy and The Role of Executive Education*, Institut de la CAD, juillet 2016. Tiré de: https://cdainstitute.ca/wp-content/uploads/2017/03/Last_Analysis_July_2016.pdf
- 84 McMaster, *Battlegrounds*, p. 429.
- 85 Louise Arbour, *Rapport de l'examen externe indépendant et complet du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes*, ministère de la Défense nationale, 20 mai 2022, p. 255. Tiré de: <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/rapport-de-lexamen-externe-independant-et-complet.html>
- 86 Simran Singh, « Stats Can: Canadians are some of the most educated people in the world », *DH News*, 30 novembre 2017. Tiré de: <https://dailyhive.com/vancouver/statistics-canada-2016-education-report>