



Plan d'action du Partenariat
pour l'établissement
d'institutions de défense


PROGRAMME DE RÉFÉRENCE

Administration publique et gouvernance

Gestion et économie du secteur de la défense

Éthique et direction





Plan d'action du Partenariat
pour l'établissement
d'institutions de défense

PROGRAMME DE RÉFÉRENCE

Administration publique et gouvernance
Gestion et économie du secteur de la défense
Éthique et direction



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

1000-1 (SSO DEO)

16 October 2008

Partnership Action Plan
on Defence Institution Building
(PAP-DIB) Reference Curriculum (RC)

Dear partners,

It pleases me to share with you the document entitled the Partnership Action Plan on Defence Institution Building (PAP-DIB) Reference Curriculum (RC), produced by the PfP Consortium of Defence Academies and Security Studies Institutes. The Reference Curriculum aims to provide NATO Partner countries with in-depth learning objectives and curriculum support for academic courses focused on reforming or building defence institutions. As such, the project makes an important contribution towards achieving a key goal of the 2004 NATO Heads of State Summit.

The Reference Curriculum consists of three themes: Public Administration and Governance; Defence Management and Economics; and Ethics and Leadership. These themes were derived from the aggregation of the 10 PAP-DIB Objectives promulgated at the Istanbul summit. This document is best understood as a source document designed to serve as a guide to partner countries seeking to inculcate principles of defence institution building and reform in their future leaders.

Défense nationale
Bureau du commandant
Académie canadienne de la Défense
CP 17000, Succursale Forces
Kingston, ON K7K 7B4



1000-1 (OSÉM PÉD)

16 octobre 2008

« Partnership Action Plan
on Defence Institution Building
(PAP-DIB) Reference Curriculum (RC) »

Chers partenaires,

Il me fait grand plaisir de partager avec vous le document qui suit, intitulé « the Partnership Action Plan on Defence Institution Building (PAP-DIB) Reference Curriculum (RC) », produit par PfP Consortium of Defence Academies and Security Studies Institutes. L'objectif de ce document est d'offrir aux pays partenaires de l'OTAN un appui dans les objectifs d'apprentissage et dans le curriculum pour les cours qui mettent l'accent sur la réforme et l'édification des institutions de défense. Ainsi, le projet contribuera de façon importante à l'atteinte de l'un des principaux objectifs du sommet des chefs d'État de l'OTAN de 2004.

Le curriculum de référence comprend trois thèmes: l'administration publique et la gouvernance; la gestion et l'économie de la Défense; le leadership et l'éthique. Ces thèmes sont dérivés de l'ensemble des 10 objectifs du PAP-DIB promulgués au sommet d'Istanbul. Ce document-source sert plutôt de guide pour les pays partenaires recherchant à inculquer des principes de réforme et de formation des institutions de la défense pour les leaders de demain.

This product is presented in the hope that it will be noted by NATO, in due time through the appropriate committees; the next envisioned step would be to work with partner defence education establishments in their adoption and implementation of all or parts of this curriculum, guided by their Individual Partnership Action Plan (IPAP).

Only through mutual dialogue and experiences can the contents of this document make a positive difference in defence institution building and reform in partner countries. I invite your delegation personnel to enrich this document by ensuring its widest distribution in your respective countries.

If you have any questions regarding the curriculum, please have your delegation personnel contact Dr. David Emelifeonwu, Senior Staff Officer Defence Education Partnerships, Canadian Defence Academy at 011-613-541-6000 ext 3782.

Best wishes,

Le commandant,
Major-général



J.P.Y.D. Gosselin
Major-General
Commander

Cet ouvrage est présenté dans l'espoir qu'il sera noté par l'OTAN, en son temps, par le biais de comités appropriés; la prochaine étape consisterait à collaborer avec les institutions partenaires en éducation de la défense alors qu'ils adopteront et mettront en œuvre leur curriculum, en tout ou en partie, selon leur « Individual Partnership Action Plan » (IPAP).

Le contenu de ce document peut seulement faire une différence positive par un dialogue et un partage d'expériences de la réforme et formation des institutions de la défense pour pays partenaires. J'invite le personnel de votre délégation à contribuer à l'enrichissement de ce document en assurant la plus vaste distribution de ce document parmi vos pays respectifs.

Pour de plus ample information sur le curriculum, le personnel de votre délégation peut contacter Dr. David Emelifeonwu, Officier supérieur d'état-major Partenariats en éducation de la défense, Académie canadienne de la Défense au 011-613-541-6000 poste 3782.

Mes vœux les plus sincères,

Table des matières

Plan d'action du partenariat pour l'établissement d'institutions de défense (PAB-DIB)	6
I. Objet	6
II. Objectives	6
Structure du présent document	9
I. Administration publique et gouvernance	10
Objectifs et sujets d'apprentissage.....	10
Liste des sujets possibles	11
Titre du segment : Incidences de l'histoire et de la sécurité sur les processus de transition	12
Titre du segment : Incidences de l'histoire et de la sécurité sur les processus de transition.....	13
Titre du segment : Incidences de l'histoire et de la sécurité sur les processus de transition	14
Titre du segment : Incidences de l'histoire et de la sécurité sur les processus de transition.....	15
Titre du segment : Principes fondamentaux de l'administration publique.....	16
Titre du segment : Principes fondamentaux de l'administration publique.....	17
Titre du segment : Principes fondamentaux de l'administration publique.....	18
Titre du segment : Principes fondamentaux de l'administration publique.....	19
Titre du segment : Coopération interinstitutions et élaboration de stratégies	20
Titre du segment : Coopération interinstitutions et élaboration de stratégies	21
Titre du segment : Coopération interinstitutions et élaboration de stratégies.....	22
Titre du segment : Coopération interinstitutions et élaboration de stratégies	23
Titre du segment : Relations entre les secteurs civil et militaire	24
Titre du segment : Relations entre les secteurs civil et militaire	25
Titre du segment : Relations entre les secteurs civil et militaire	26
II. Gestion et économie du secteur de la défense.....	28
Objectifs et sujets d'apprentissage	28
Liste des sujets possibles	30
Application finale et formation pratique :.....	31
Titre du segment : Gestion stratégique de la défense.....	32
Titre du segment : Gestion stratégique de la défense	33
Titre du segment : Gestion stratégique de la défense	34
Titre du segment : Gestion stratégique de la défense	35
Titre du segment : Transformation du secteur de la défense	36
Titre du segment : Transformation du secteur de la défense	37
Titre du segment : Transformation du secteur de la défense	38
Titre du segment : Transformation du secteur de la défense	39
Titre du segment : Économie du secteur de la défense	40

Titre du segment : Économie du secteur de la défense	41
Titre du segment : Économie du secteur de la défense	42
Titre du segment : Économie du secteur de la défense	43
Titre du segment : Économie du secteur de la défense	44
Titre du segment : Gestion financière	45
Titre du segment : Gestion financière	46
Titre du segment : Gestion financière	47
Titre du segment : Gestion financière	48
Titre du segment : Gestion financière	49
Titre du segment : Gestion financière	50
Titre du segment : Analyse systémique des politiques de sécurité nationale	51
Titre du segment : Analyse systémique des politiques de sécurité nationale	52
Titre du segment : Analyse systémique des politiques de sécurité nationale	53
Titre du segment : Analyse systémique des politiques de sécurité nationale	54
Titre du segment : Analyse systémique des politiques de sécurité nationale	55
Titre du segment : Analyse systémique des politiques de sécurité nationale	56
Titre du segment : Analyse systémique des politiques de sécurité nationale	57
III. Éthique et direction.....	58
Objectifs et sujets d'apprentissage.....	58
Titre du segment : L'individu au sein de la profession.....	60
Titre du segment : L'individu au sein de la profession.....	61
Titre du segment : L'individu au sein de la profession.....	62
Titre du segment : La profession à l'œuvre	63
Titre du segment : La profession à l'œuvre	64
Titre du segment : La profession à l'œuvre	65
Titre du segment : La profession et la société.....	66
Titre du segment : La profession et la société.....	67
Titre du segment : La profession et la société.....	68
Équipe de projet du programme de référence du PAP-DIB	70

Plan d'action du partenariat pour l'établissement d'institutions de défense (PAB-DIB)¹

Les trois thèmes (Administration publique et gouvernance, Gestion et économie du secteur de la défense et Éthique et direction) autour desquels s'articule le présent document ont été extrapolés des dix objectifs du PAP-DIB énumérés dans la section II, objectifs qui tirent leur origine du sommet des chefs d'État et de gouvernement des pays de l'OTAN tenu en 2004 à Istanbul.

I. OBJET

1. Les Etats membres du Conseil de partenariat euro atlantique (CPEA) réaffirment leur conviction que des institutions publiques de défense efficaces placées sous contrôle civil et démocratique sont fondamentales pour la stabilité de la région euro atlantique et essentielles pour la coopération internationale dans le domaine de la sécurité. Ils approuvent la création d'un plan d'action du Partenariat visant à soutenir et à développer davantage ces institutions dans toute la région euro atlantique.
2. Le plan d'action du Partenariat pour l'établissement d'institutions de défense (PAP DIB) vise à aider les pays partenaires membres du CPEA dans leurs efforts pour engager et mener à bien une réforme et une restructuration des institutions de défense afin de faire face à leurs besoins et de tenir les engagements pris au titre du Document cadre du Partenariat pour la paix et du Document de base du CPEA, ainsi que des documents pertinents de l'OSCE, notamment son Code de conduite relatif aux aspects politico militaires de la sécurité.
3. Le PAP DIB est élaboré dans le cadre du CPEA et est ouvert à tous les pays partenaires membres du CPEA. Compte tenu de l'importance spéciale accordée par l'OTAN au Caucase et à l'Asie centrale, il pourrait présenter un intérêt particulier pour les pays partenaires situés dans ces deux régions, ainsi que pour la Moldova. Il offre une plate forme politique et conceptuelle commune pour une coopération bilatérale et multilatérale visant à développer et à soutenir

des institutions de défense efficaces et responsables sur le plan démocratique, notamment les forces armées, sous contrôle démocratique et civil. Le PAP DIB définira des objectifs communs pour les travaux menés dans ce domaine au titre du Partenariat, encouragera les échanges de données d'expérience pertinentes entre Alliés et Partenaires, favorisera une utilisation efficace des ressources et contribuera à adapter et à cibler les programmes d'assistance bilatérale liés aux questions de défense et de sécurité. Il prévoira de nouvelles mesures éventuelles visant à faciliter et harmoniser la coopération opérationnelle entre les structures de sécurité, y compris celles ne relevant pas du Ministère de la défense.

4. Pour y parvenir, les Alliés et les Partenaires étudieront les possibilités de coopération avec d'autres organisations et institutions internationales également attachées à la transformation démocratique et à la coopération en matière de sécurité dans la région euro atlantique, en particulier l'UE et l'OSCE.

II. OBJECTIVES

5. Le PAP DIB fait partie intégrante du Partenariat pour la paix. En souscrivant à cette initiative, les Alliés et les Partenaires s'engagent à dialoguer, à échanger des données d'expérience et à coopérer au niveau pratique en vue d'atteindre les objectifs ci dessous, considérés comme fondamentaux pour le développement d'institutions de défense efficaces et responsables sur le plan démocratique.
 - 5.1 Élaborer des dispositions efficaces et transparentes pour le contrôle démocratique des activités de défense, notamment une législation appropriée et des dispositions de coordination définissant le rôle et les responsabilités juridiques et opérationnels des institutions clés de l'État dans les organes de pouvoir législatif et exécutif.
 - 5.2 Définir des procédures efficaces et transparentes afin de promouvoir la participation des civils à l'élaboration de la politique de défense et de sécurité, notamment la participation des civils au sein des institutions de défense gouvernementales, la coopération avec des organisations non gouvernementales et des dispositions visant à faire en sorte que le public puisse avoir accès comme il convient aux informations sur les questions de défense et de sécurité.

- 5.3 Assurer de façon efficace et transparente la supervision, aux niveaux législatif et judiciaire, du secteur de la défense, en définissant notamment des dispositions appropriées permettant l'application régulière de la loi.
- 5.4 Élaborer des dispositions et procédures efficaces et transparentes pour évaluer les risques en matière de sécurité et les besoins dans le domaine de la défense nationale; développer et maintenir des capacités financièrement abordables et interopérables correspondant à ces besoins et aux engagements internationaux, notamment ceux pris dans le cadre du PPP.
- 5.5 Définir des mesures efficaces et transparentes pour optimiser la gestion des ministères de la défense et des organes exerçant des responsabilités dans le domaine de la défense, ainsi que des structures de forces connexes, notamment des procédures visant à promouvoir la coopération entre ces organes.
- 5.6 Élaborer des dispositions et des pratiques efficaces et transparentes afin de veiller au respect des normes et pratiques internationalement acceptées dans le secteur de la défense, notamment le contrôle des exportations de technologie de défense et d'équipement militaire.
- 5.7 Développer des pratiques et des structures de personnel efficaces et transparentes au sein des forces de défense, notamment pour l'entraînement et la formation, la promotion de la connaissance du droit humanitaire international, ainsi que des dispositions pour la transparence des promotions et des plans de carrière, et pour la protection des droits et libertés civils des membres des forces armées.
- 5.8 Élaborer des procédures efficaces et transparentes en matière de finances, de planification et de répartition des ressources dans le domaine de la défense.
- 5.9 Élaborer des systèmes efficaces, transparents et économiquement viables de gestion des dépenses de défense, en tenant compte de la soutenabilité et de l'abordabilité au plan macro économique; définir des méthodes et des orientations permettant de faire face aux conséquences socio économiques de la restructuration de la défense.
- 5.10 Élaborer des dispositions efficaces et transparentes permettant une coopération internationale efficace et des relations de bon voisinage s'agissant des questions de défense et de sécurité.



Structure du présent document

Le présent document fournit aux pays partenaires de l'OTAN une assistance détaillée concernant l'élaboration d'objectifs d'apprentissage et de programmes d'enseignement pour les formations universitaires consacrées à l'établissement d'institutions de défense ou à la réforme de ces institutions. Il se fonde en partie sur les programmes et les cours universitaires dispensés traditionnellement dans les établissements d'enseignement civils et militaires des pays occidentaux.

A des fins pédagogiques, les dix objectifs du Plan d'action du Partenariat pour l'établissement d'institutions de défense (PAP-DIB), définis au sommet des chefs d'État et de gouvernement de l'OTAN tenu en 2004 à Istanbul (Turquie), ont été répartis en trois thèmes : Administration publique et gouvernance, Gestion et économie du secteur de la défense, et Éthique et direction. Considérés dans leur ensemble, ces thèmes constituent des éléments de base importants de la création d'institutions de défense résilientes et responsables devant la société.

Le présent document ne prétend pas traiter de toutes les questions pertinentes relevant de ces trois domaines thématiques. Il donne plutôt aux concepteurs de cours des pays partenaires intéressés un aperçu de ce que l'OTAN considère comme des sujets essentiels. Le présent document a pour objet d'engager un dialogue concernant le type d'enseignement que ces pays partenaires pourraient dispenser aux agents civils et militaires de la sécurité nationale dans leurs pays respectifs.

Le présent document se compose de trois sections correspondant aux trois thèmes susmentionnés. Chaque section se divise à son tour en trois parties : i) objectifs et sujets d'apprentissage ; ii) segment ; et iii) module. Chaque thème constitue un programme, tandis que chaque segment correspond à un cours, et chaque module à une leçon. La partie consacrée aux objectifs et sujets d'apprentissage définit les domaines généraux d'apprentissage, les compétences requises et les sujets qui seront abordés dans le cadre d'un thème donné. Par exemple, un des objectifs d'apprentissage du thème «Administration publique et gouvernance» est défini de la manière suivante :

- 1) Prendre conscience de l'importance de l'histoire, de la géopolitique et des processus de démocratisation dans la consolidation de la démocratie et des institutions de la société civile, notamment de l'état de droit, du renforcement des institutions de l'État et de la stabilisation de l'économie.

Un des sujets d'apprentissage s'intitule : *Incidences de l'histoire et de la sécurité sur les processus de transition.*

La rubrique «segment» de chaque section traite au niveau général de sujets se rapportant à un thème donné. Par exemple, un segment du thème «Administration publique et gouvernance» s'intitule :

Incidences de l'histoire et de la sécurité sur les processus de transition

Un module fournit des informations plus détaillées sur les sujets qui constituent un segment. Par exemple, le segment 1 du thème «Administration publique et gouvernance», intitulé «*Incidences de l'histoire et de la sécurité sur les processus de transition*», est composé de trois modules, l'un de ceux-ci étant intitulé «*Réussites et difficultés rencontrées dans l'édification de la Nation et de l'État*». Un module est donc un sous ensemble d'un segment.

I. Administration publique et gouvernance

Objectifs et sujets d'apprentissage

Objectifs d'apprentissage :

- 1) Prendre conscience de l'importance de l'histoire, de la géopolitique et des processus de démocratisation dans la consolidation de la démocratie et de la société civile, notamment de l'état de droit, du renforcement des institutions de l'État et de la stabilisation de l'économie. (objectif 5.1 du PAP-DIB)
- 2) Comprendre la portée et les enjeux de la coopération interinstitutions, notamment le recensement des institutions jouant un rôle clé dans ces relations. Mettre en place des procédures transparentes et efficaces visant à promouvoir la coopération en situation normale et en situation de crise. (objectif 5.5 du PAP-DIB)
- 3) Définir et être en mesure d'utiliser les compétences clés de l'administration publique, à savoir notamment : la transparence dans l'établissement du budget, la gestion, et l'affectation des ressources ; la gestion du personnel ; l'exercice des responsabilités, et l'élaboration et la mise en œuvre des politiques. (objectifs 5.4, 5.7 et 5.8 du PAP-DIB)
- 4) Comprendre la portée et les composantes des stratégies militaires et de sécurité nationale, et des concepts s'y rapportant. Développer les capacités à élaborer des stratégies et des politiques à tous les niveaux de gouvernement. (objectif 5.4 du PAP-DIB)
- 5) Développer les capacités à analyser les besoins en matière de défense et à effectuer une analyse complète des besoins sécuritaires d'un pays. Comprendre le processus de planification nécessaire pour mettre en œuvre des stratégies de réforme du secteur de la sécurité. (objectif 5.4 du PAP-DIB)
- 6) Définir les compétences clés nécessaires pour assurer un contrôle démocratique efficace et transparent des activités de défense, tant sur le plan juridique que fonctionnel, et prendre conscience du rôle joué par les principales institutions de l'État dans ce processus. (objectif 5.1 du PAP-DIB)
- 7) Comprendre les aspects positifs et négatifs des relations entre la société civile et le secteur de la défense, notamment la répartition des responsabilités entre les activités d'organisation/de procédure d'une part, et la doctrine/la stratégie nationale d'autre part ; les conséquences socio-économiques des décisions du secteur de la défense ; le rôle des forces de sécurité intérieures en tant qu'obstacles ou éléments favorables à la démocratisation, et la constitution d'un cadre civil qualifié dans le secteur de la défense. (objectif 5.2 du PAP-DIB)
- 8) Chaque pays participant présentera son point de vue particulier sur les questions relatives à chacun de ces sujets spécifiques.

Liste des sujets possibles

Segment 1 - Incidences de l'histoire et de la sécurité sur les processus de transition

Module 1. Contexte historique, politique et institutionnel

Module 2. Environnement géopolitique

Module 3. Réussites et difficultés rencontrées dans l'édification de la Nation et de l'État

Segment 2 - Principes fondamentaux de l'administration publique

Module 1. Rôle du Parlement dans l'établissement du budget de la défense

Module 2. Supervision au niveau législatif des documents stratégiques (processus d'élaboration de la stratégie de sécurité nationale)

Module 3. Rôles et responsabilités des principaux ministères du pouvoir exécutif

Segment 3 - Coopération interinstitutions et élaboration de stratégies

Module 1. Coopération interinstitutions en situation normale

Module 2. Coopération interinstitutions en situation de crise

Module 3. Processus d'élaboration des stratégies et politiques

Segment 4 - Relations entre les secteurs civil et militaire

Module 1. Cadre théorique/Fondements des relations entre les secteurs civil et militaire

Module 2. Engagements de la société civile dans le secteur de la défense

Titre du segment : Incidences de l'histoire et de la sécurité sur les processus de transition

Objectif du PAP-DIB : 5.1

Description du segment :

Ce segment traite du contexte historique, politique et institutionnel du processus de transition dans les pays du Partenariat pour la paix (PPP). Il présente les éléments de base permettant de comprendre le contexte et l'environnement géopolitiques, en mettant l'accent sur les réussites et les difficultés rencontrées dans l'édification d'une Nation et d'un État. En outre, il donne aux étudiants un aperçu des événements, des processus et des changements les plus importants depuis l'effondrement du système communiste, qui a marqué le début de la période de transition dans les nouveaux États indépendants. Ce segment traite également des principales caractéristiques des systèmes politiques et de sécurité des pays partenaires.

Objectifs d'apprentissage du segment :

- Comprendre l'état d'avancement actuel des processus de transition dans les pays du PPP.
- Se familiariser avec les principaux paradigmes et les principales théories et doctrines concernant le processus de consolidation démocratique des États, et les analyser.
- Comprendre les processus d'établissement des institutions de défense dans les pays du PPP.
- Recenser et analyser les difficultés liées à la réforme du secteur de la défense dans les pays du PPP.

Questions à examiner :

- Quelle influence l'évolution historique a-t-elle eu sur les tendances de la transformation démocratique ?
- Quels sont les principaux facteurs qui ont façonné le cadre politique et institutionnel et le secteur de la sécurité dans chacun de ces pays ?
- Quelle est l'architecture du pouvoir politique national qui a trait aux prises de décision en matière de sécurité nationale ?
- Comment les menaces et les difficultés politiques influent-elles sur les processus de transition ?

- Quels enseignements peut-on tirer des études de cas consacrées aux réussites et aux échecs du processus de transition ?

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Bibliographie choisie :

Bermeo, Nancy Gina. *Liberalization and Democratization : Change in the Soviet Union and Eastern Europe*. Baltimore : Johns Hopkins University Press, 1992.

Larrabee, F. Stephen. « *Democratization and Change in Eastern Europe* », extrait de *The Shape of the New Europe*. (New York : Rand, 1992) :130-71.

Kaldor, Mary et Ivan Vejvoda. *Democratization in Central and Eastern Europe*. Continuum International Publishing Group Ltd., 2002.

Dawisha, Karen et Bruce Parrot. *Politics, Power and the Struggle for Democracy in South-East Europe*. New York : Cambridge University Press, 1997.

Carothers, Thomas. « *The End of the Transition Paradigm* », *Journal of Democracy* (janvier 2002) : 1-17.

White, Stephen, Judy Batt et Paul Lewis. *Developments in Central and East European Politics*. Durham, NC : Duke University, 2003.

Luong, Pauline Jones. *Institutional Change and Political Continuity in Post-Soviet Central Asia : Power, Perceptions, and Pacts*. Cambridge : Cambridge University Press, 2002.

Titre du segment : Incidences de l'histoire et de la sécurité sur les processus de transition

Module : Contexte historique, politique et institutionnel

Description du module :

Ce module porte sur les conditions historiques nécessaires au choix de la voie de la démocratisation. En s'appuyant sur des méthodes comparatives, il étudie les principales caractéristiques et particularités des systèmes politiques qui fonctionnent de manière efficace. Ce module fournit un aperçu plus détaillé des aspects historiques, politiques et institutionnels du processus de démocratisation des pays en transition. Il présente aux étudiants les événements, les processus, les difficultés et les changements les plus significatifs liés à l'évolution politique, économique et institutionnelle, et fournit des éléments comparatifs sur ces domaines dans les pays en transition.

Objectifs d'apprentissage du module :

Ce module a pour but de faire connaître aux étudiants les événements historiques avant-coureurs et les conditions actuelles du processus de démocratisation des pays en transition, et les forces et événements historiques majeurs qui ont façonné le processus de démocratisation.

En s'appuyant sur des approches comparatives de l'étude de la démocratisation, ce module vise à familiariser les étudiants avec les principaux paradigmes et les principales théories et doctrines ayant trait au processus de consolidation démocratique des États. Cela aidera les étudiants à se sentir à l'aise en utilisant le langage adéquat lors des processus d'examen et de négociation.

Questions à examiner :

- a. Quelle influence l'évolution historique a-t-elle eu sur les tendances actuelles de la transformation démocratique ?
- b. Quels sont les principaux enseignements tirés de l'expérience des changements politiques et institutionnels qui s'appliquent dans le pays ?
- c. Existe-t-il une stratégie qui serait la plus efficace pour mettre en place les futures structures du pays ?

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Lectures :

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées.

Titre du segment : Incidences de l'histoire et de la sécurité sur les processus de transition

Module : Environnement géopolitique

Description du module :

Ce module examine comment la politique, la culture et la géopolitique ont évolué dans le contexte de l'après-guerre froide. Il traite des tendances géopolitiques générales dans la région, notamment des conflits entre le primordialisme national-romantique et les identités cosmopolites post-nationales, et du dilemme lié aux choix conflictuels entre des systèmes géopolitiques concurrents. Il analyse les grands changements géopolitiques en matière de sécurité et d'identité nationale dans les pays du PPP. Le cas échéant, il traite également des tensions potentielles entre les pays de la région.

Objectifs d'apprentissage du module :

En s'appuyant sur des approches théoriques de l'étude de la géopolitique et de la démocratisation, ce module vise à familiariser les étudiants avec les éléments essentiels, les conséquences majeures et les principales doctrines de la géopolitique relative au processus de démocratisation des États. Cela aidera les étudiants à comprendre l'origine des problèmes régionaux et les moyens d'y remédier en recourant à l'analyse comparative. Ce module a pour but de familiariser les étudiants avec les aspects et les conséquences géopolitiques des éléments abordés dans le module précédent, ainsi qu'avec les étapes du processus de démocratisation des pays en transition.

Questions à examiner :

- a. Comment le contexte géopolitique influence-t-il le processus et l'évolution de la transformation démocratique ?
- b. Comment les pays partenaires peuvent-ils avoir une influence sur l'environnement géopolitique et le processus de transition ?
- c. Quels enseignements peut-on tirer de l'histoire pour ce qui concerne les conséquences géopolitiques et les tensions entre États ?
- d. Quels sont les exemples de l'influence de la géopolitique dans la région ?

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Lectures :

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées.

Titre du segment : Incidences de l'histoire et de la sécurité sur les processus de transition

Module : Réussites et difficultés rencontrées dans l'édification de la Nation et de l'État

Description du module :

Ce module présente aux étudiants les événements, les processus et les changements les plus importants depuis l'effondrement du système communiste, qui a marqué le début de la période de transition dans les nouveaux États indépendants. Il étudie les différences entre l'édification d'une Nation et celle d'un État, et les réussites et difficultés rencontrées par les pays en transition sur la voie de ces évolutions majeures.

Ce module porte également sur les principales caractéristiques des systèmes politiques et de sécurité des pays partenaires dans le contexte de l'édification de la Nation et de l'État.

Objectifs d'apprentissage du module :

Ce module vise à familiariser les étudiants avec les forces et les événements historiques majeurs, ainsi qu'avec les influences et les idées politiques et économiques qui ont façonné le processus de démocratisation, et porte notamment sur l'édification de la Nation et de l'État dans les pays étudiés, en particulier dans le domaine de la sécurité.

Ce module vise à aider les étudiants à mieux comprendre les processus de réforme des pays étudiés sur la voie de l'établissement des institutions de défense en leur apportant des connaissances sur l'importance d'un développement économique stable et durable. Il utilise des études de cas consacrées aux réussites et aux difficultés rencontrées dans l'édification de la Nation et de l'État.

Ce module définit et analyse sous différents angles les problèmes rencontrés par les pays en transition, et vise à comprendre les différences et les similitudes entre les processus de transition des systèmes de défense de plusieurs pays partenaires.

Questions à examiner :

- a. Comment les menaces et les difficultés politiques influent-elles sur les processus de démocratisation ?
- b. Quels sont les exemples de réussite dans la mise en place de l'environnement de sécurité du pays partenaire ?
- c. Comment les lacunes peuvent-elles être analysées de manière à répondre aux défis actuels et potentiels ?

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Lectures :

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées.

Titre du segment : Principes fondamentaux de l'administration publique

Objectifs du PAB-DIB : 5.1 ; 5.3 ; 5.4 ; 5.7.

Description du segment :

Ce segment traite de plusieurs relations et fonctions essentielles ayant une incidence sur l'élaboration de la politique de défense et le financement de ce secteur. Il s'attache d'abord au rôle joué par les parlements dans le financement du secteur de la défense et l'élaboration de la stratégie de sécurité. Il examine également le rôle et les responsabilités du pouvoir exécutif dans l'élaboration et l'exécution des politiques et des budgets en matière de sécurité, ainsi que dans le cadre de ses travaux avec le Parlement.

Objectifs d'apprentissage du segment :

- a. Comprendre les rôles respectifs des secteurs civil et militaire dans l'élaboration de la politique de défense, et les principes de la supervision efficace et transparente au niveau législatif du secteur de la défense.
- b. Étudier les fonctions et les relations au sein des organes gouvernementaux, en particulier celles qui ont trait à la branche législative, à ses commissions intervenant dans l'établissement du budget et la défense, et à la structure des budgets de la défense.
- c. Définir les principes de l'administration publique dans le secteur de la sécurité nationale.
- d. Comprendre les principes de l'organisation et du fonctionnement efficaces du pouvoir législatif dans la conduite de la supervision budgétaire.
- e. Familiariser les étudiants avec le rôle des corps législatifs dans l'élaboration de la stratégie de sécurité nationale, notamment des politiques stratégiques s'y rapportant.
- f. Examiner les capacités des différents pays à favoriser la stabilité nationale et régionale.
- g. Comprendre les principes d'une gouvernance efficace et efficiente du pouvoir exécutif permettant de résoudre les difficultés liées à la transformation du secteur de la défense.
- h. Examiner les pratiques visant à établir et à perpétuer la responsabilité du pouvoir exécutif devant la société afin de lutter contre la corruption et de veiller à ce qu'il soit fait le meilleur usage possible de fonds publics limités.

Questions à examiner :

- a. Comment les parlements peuvent-ils participer efficacement à l'établissement du budget de la défense ?
- b. Quel est le rôle des parlements dans la supervision de la politique stratégique ?
- c. Comment les parlements prennent-ils en considération la société civile dans l'élaboration de la politique de sécurité ?
- d. Quel est le rôle du pouvoir exécutif dans les relations entre les secteurs civil et militaire ?
- e. Quelles sont les fonctions et les responsabilités des principaux ministères exécutifs ?

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Bibliographie choisie :

Betz, David et John Löwenhardt. *Army and State in Post-communist Europe*. Londres : Frank Cass, 2001.

Danopoulos, Constantine P. et Daniel Zirker. *The Military and Society in the Former Eastern Bloc*. Boulder, CO : Westview Press, 1999.

Doyle, Richard. « National Security Strategy : Policy, Process, Problems », *Public Administration Review*. 67, no. 4 (juillet-août 2007) : 624-29.

Drake, Michael S. *Problematics of Military Power : Government, Discipline and the Subject of Violence*, Portland, OR : Frank Cass, 2002.

Legislative Engagement Throughout the Budget Cycle. Projet de budget international du Centre pour le budget et les priorités politiques (Center on Budget and Policy Priorities). <http://www.internationalbudget.org/>

Tools for Parliamentary Oversight, 2008. Union interparlementaire. <http://www.ipu.org>

Ulrich, Marybeth Peterson. *Democratizing Communist Militaries : The Cases of the Czech and Russian Armed Forces*. Ann Arbor : University of Michigan Press, 1999.

Titre du segment : Principes fondamentaux de l'administration publique

Module : Rôle du Parlement dans l'établissement du budget de la défense

Description du module :

Ce module traite du rôle joué par les parlements dans le processus d'élaboration et d'exécution des budgets de la sécurité nationale dans les démocraties. L'objectif du secteur de la défense est d'assurer la sécurité de la population, laquelle soutient financièrement ce secteur par l'intermédiaire du système fiscal. Un des principes de gouvernement démocratique est que les personnes élues au Parlement pour représenter la population connaissent et approuvent les budgets de financement du système de défense et les politiques en matière de sécurité sur lesquelles se fondent ces budgets. Ce fonctionnement repose sur le principe de l'état de droit dans les finances publiques. En participant à l'établissement du budget de la défense, le Parlement contribue à la mise en place d'un large consensus public et contrôle l'action du pouvoir exécutif, renforçant ainsi l'obligation qu'a celui-ci de rendre compte au public.

Les parlements peuvent contribuer à l'établissement du budget de la défense en fixant des limites pondérées aux dépenses totales destinées à la sécurité nationale et en influant sur la répartition des ressources du secteur de la défense, ce qu'ils font généralement en intervenant avant l'établissement du budget (participation ex ante). Les parlements peuvent également jouer un rôle en veillant à l'exécution efficace et efficiente du financement du budget de la défense, ce qu'ils font généralement en intervenant après l'établissement du budget (participation ex post). Nombre de parlements utilisent ces deux moyens dans le cadre du processus de supervision du budget de la défense.

Objectifs d'apprentissage du module :

- L'objectif est de faire mieux comprendre comment les principes et les pratiques de l'administration publique ayant trait aux parlements contribuent à un financement efficace du secteur de la défense dans les démocraties.
- Les étudiants apprendront à connaître la structure du Parlement de leur pays et ses relations avec le pouvoir exécutif.

- Les étudiants comprendront comment le Parlement s'organise pour examiner les projets de budget de la défense, en particulier le système des commissions parlementaires, et les pouvoirs dont dispose le Parlement pour modifier ces budgets.
- Les étudiants prendront conscience du niveau de détail des projets de budget de la défense présentés à leur Parlement et des contraintes de temps auxquelles ils sont soumis lorsqu'ils y apportent des modifications.

Questions à examiner :

- La structure du Parlement en rapport avec le pouvoir exécutif.
 - Les systèmes parlementaires classiques
 - Les systèmes présidentiels
 - Les systèmes hybrides
 - Les systèmes législatifs monocaméraux ou bicaméraux
- Les lois budgétaires et le processus budgétaire au Parlement.
- Les commissions parlementaires et les processus budgétaires au Parlement.
 - Commissions budgétaire
 - Commissions de la défense
 - Commissions de comptabilité publique
 - Ressources humaines et compétences
- Les possibilités dont dispose le Parlement pour influencer sur le budget.
- Les contraintes liées à la politique budgétaire qui pèsent sur les budgets de la défense.
 - Les objectifs en matière de déficit
 - Les engagements au titre des traités et des politiques
- La transparence et le détail des informations sur le budget : quel est le niveau approprié ?

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Lectures :

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées.

Titre du segment : Principes fondamentaux de l'administration publique

Module : Supervision au niveau législatif des documents stratégiques (processus d'élaboration de la stratégie de sécurité nationale)

Description du module :

Ce module vise à faire mieux comprendre le rôle des parlements dans la supervision du processus mis en place par les gouvernements démocratiques pour élaborer des stratégies de sécurité nationale et d'autres documents stratégiques. Bien que la stratégie de sécurité relève essentiellement du pouvoir exécutif, les parlements et les parlementaires peuvent jouer un rôle utile à cet égard. Les gouvernements, dirigés par le pouvoir exécutif, mettent en place des processus de planification de la sécurité pour définir et hiérarchiser les menaces à la sécurité nationale et élaborer des stratégies en vue de les écarter. La notion de sécurité nationale est large, et les questions liées à ses conséquences potentielles et aux moyens de sa réalisation sont de plus en plus complexes. Un des objectifs des gouvernements démocratiques est d'assurer la sécurité nationale dans le respect des valeurs de la population, c'est-à-dire de proposer une perspective commune de la politique et de la stratégie de sécurité. Les opinions publiques peuvent s'exprimer par l'intermédiaire des représentants élus au Parlement. Les parlements peuvent définir des processus de planification stratégique et apporter une contribution à leur résultat final, à savoir, généralement, les grandes lignes de la stratégie de sécurité nationale. Ce faisant, les parlements contribuent à la responsabilisation des représentants du pouvoir exécutif chargés d'appliquer les stratégies de sécurité et renforcent la légitimité et la crédibilité de ces stratégies. Enfin, les parlements doivent être conscients des incidences du budget et de la politique générale sur les stratégies de sécurité nationale (notamment, bien sûr, les engagements envers des organisations comme l'OTAN, qui impliquent des capacités militaires et leur déploiement), car l'adoption par les parlements de ces budgets et politiques est nécessaire à la mise en œuvre des stratégies dans ce domaine.

Objectifs d'apprentissage du module :

- a. Les étudiants apprendront à connaître le fondement juridique de l'élaboration de la stratégie de sécurité nationale de leur pays.
- b. Les étudiants comprendront la portée de la stratégie

de sécurité nationale de leur pays et le fonctionnement des organes gouvernementaux responsables de son élaboration.

- c. Les étudiants comprendront dans quelle mesure le Parlement est associé à l'adoption de la stratégie de sécurité nationale et de quelle façon son approbation est obtenue.
- d. Les étudiants comprendront la nature de la participation de la société civile à l'élaboration et à l'adoption officielle de la stratégie de sécurité nationale.

Questions à examiner :

- a. Le rôle du Parlement dans l'élaboration de la stratégie de sécurité nationale.
- b. L'adoption par le Parlement des stratégies de sécurité nationale.
- c. Le rôle du Parlement dans l'élaboration des documents stratégiques relatifs à la stratégie de sécurité nationale.
- d. La participation de la société civile à l'élaboration de la stratégie de sécurité.
- e. Le facteur interministériel.

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Lectures :

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées.

Titre du segment : Principes fondamentaux de l'administration publique

Module : Rôles et responsabilités des principaux ministères du pouvoir exécutif

Description du module :

Ce module étudie les fonctions et les responsabilités du pouvoir exécutif dans l'élaboration et l'exécution des politiques et des budgets en matière de sécurité, et dans la conduite de ses travaux avec le Parlement. Il examine de manière détaillée le rôle du chef de gouvernement (président ou premier ministre) et des ministères de la Défense, des Affaires étrangères, de l'Intérieur, et des Finances dans la gestion du secteur de la défense et la mise en œuvre d'une politique de sécurité cohérente.

Objectifs d'apprentissage du module :

- a. Évaluer les capacités des pays à favoriser la stabilité nationale et régionale.
- b. Comprendre les principes d'une gouvernance efficace et efficiente du pouvoir exécutif permettant de résoudre les difficultés liées à la transformation du secteur de la défense.
- c. Comprendre la répartition des pouvoirs et des responsabilités entre les pouvoirs législatif et exécutif en matière de défense et de sécurité.
- d. Examiner les pratiques visant à établir et à maintenir la responsabilité du pouvoir exécutif devant la société afin de lutter contre la corruption et de veiller à ce qu'il soit fait le meilleur usage possible de fonds publics limités.

Questions à examiner :

- a. Quel est le rôle du pouvoir exécutif dans les relations entre les secteurs civil et militaire ?
- b. Qu'est-ce qui permet d'assurer l'équilibre entre les responsabilités d'un commandant en chef, qui est directement placé sous le contrôle du peuple, et celles d'un représentant du peuple, qui exerce un contrôle démocratique sur les structures gouvernementales et militaires concernant les questions de défense ?
- c. Quelles sont les fonctions et les responsabilités des principaux ministères exécutifs ?

- d. Quels sont les principes fondamentaux des relations entre le Parlement et le pouvoir exécutif en ce qui concerne les questions de défense ?

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Lectures :

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées.

Titre du segment : Coopération interinstitutions et élaboration de stratégies

Objectifs du PAP-DIB : 5.2, 5.3, 5.4, 5.5

Description du segment :

Ce segment porte sur le processus de coopération interinstitutions et ses relations avec le processus d'élaboration de stratégies et de politiques. Il traite de la coopération interinstitutions en situation normale et en situation de crise. Cela inclut l'analyse du processus de communication entre les acteurs interinstitutions, les problèmes de confiance dans le cadre de ce processus, et le degré de transparence des relations entre les acteurs interinstitutions et du processus. En outre, ce segment traite des composantes du processus d'élaboration de stratégies et de politiques.

Objectifs d'apprentissage du segment :

- a. Comprendre les différences entre la coopération interinstitutions en situation normale et cette coopération en situation de crise.
- b. Étudier le problème de la confiance entre les acteurs interinstitutions.
- c. Évaluer les différents niveaux de transparence, ou l'absence de transparence, dans le cadre du processus de coopération interinstitutions.
- d. Analyser le concept fondamental du processus de réflexion stratégique et la relation calculée entre la fin et les moyens.
- e. Reconnaître l'importance de l'évaluation des risques dans le processus d'élaboration de stratégies et de politiques.

Questions à examiner :

- a. Quelles sont les différences entre le processus de coopération interinstitutions en situation normale et ce processus en situation de crise ?
- b. Pourquoi la confiance est-elle parfois un problème complexe pour les acteurs interinstitutions ?
- c. Comment la transparence peut-elle être établie entre les acteurs interinstitutions, compte tenu des problèmes de confiance ?

- d. Qu'est-ce qui explique le succès ou l'échec de l'approche fondée sur l'analyse des fins et des moyens ?
- e. Quels sont les principaux éléments d'une analyse complète de l'évaluation des risques ?

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Bibliographie choisie :

Howard, Michael. *War in European History*. Oxford : Oxford University Press, 1976.

Murray, Williamson, MacGregor Knox et Alvin Bernstein. *The Making of Strategy : Rulers, States and War*. Cambridge : Cambridge University Press, 1994.

Paret, Peter. *The Makers of Modern Strategy : From Machiavelli to Nuclear Age*. Princeton, NJ : Princeton University Press, 1986.

Whittaker, Alan G. et al. *The National Security Process : The National Security Council and Interagency System*. Washington, DC : National Defense University (Université de défense nationale), avril 2007.

Titre du segment : Coopération interinstitutions et élaboration de stratégies

Module : Coopération interinstitutions en situation normale

Description du module :

Ce module traite du processus de coopération interinstitutions en situation normale. Les situations normales sont définies comme celles qui relèvent des politiques et des stratégies qui ne sont pas influencées par un facteur d'urgence. Il s'agit notamment des situations qui sont directement liées au fonctionnement courant de l'État et de son appareil de sécurité nationale. Une étude de cas sera utilisée pour illustrer ces questions.

Objectifs d'apprentissage du module :

- a. Comprendre les différences entre la coopération interinstitutions en situation normale et cette coopération en situation de crise.
- b. Comprendre le problème de la confiance entre les acteurs interinstitutions en situation normale.
- c. Évaluer les différents niveaux de transparence, ou l'absence de transparence, dans le cadre du processus de coopération interinstitutions en situation normale.
- d. Comprendre les éléments du processus de coopération interinstitutions tels qu'ils se présentent dans une étude de cas en situation normale.

Questions à examiner :

- a. Quels sont les problèmes particuliers liés au processus de coopération interinstitutions en situation normale ?
- b. Pourquoi la confiance constitue-t-elle parfois un problème aussi complexe pour les acteurs interinstitutions en situation normale ?
- c. Étant donné les difficultés liées à la confiance, comment une transparence totale peut-elle être mise en place entre les acteurs interinstitutions en situation normale ?
- d. Quelle est l'incidence des questions de confiance et de transparence, ainsi que d'autres problèmes de coordination, sur une étude de cas en situation normale ?

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Lectures :

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées.

Titre du segment : Coopération interinstitutions et élaboration de stratégies

Module : Coopération interinstitutions en situation de crise

Description du module :

Ce module traite du processus de coordination interinstitutions en situation de crise. Les situations de crise sont définies comme les situations problématiques relatives à l'élaboration de politiques et de stratégies qui sont fortement influencées par un facteur d'urgence. Il s'agit notamment des situations qui sont directement liées à des décisions gouvernementales exigeant un déploiement rapide de forces militaires. Une étude de cas sera utilisée pour illustrer ces questions.

Objectifs d'apprentissage du module :

- a. Comprendre les différences entre la coopération interinstitutions en situation de crise et cette coopération en situation normale.
- b. Se familiariser avec le problème de la confiance entre les acteurs interinstitutions en situation de crise.
- c. Évaluer les différents niveaux de transparence, ou l'absence de transparence, dans le cadre du processus de coopération interinstitutions en situation de crise.
- d. Comprendre les éléments du processus de coopération interinstitutions tels qu'ils se présentent dans une étude de cas en situation de crise.

Questions à examiner :

- a. Quels sont les problèmes particuliers liés au processus de coopération interinstitutions en situation de crise ?
- b. Pourquoi la confiance constitue-t-elle parfois un problème aussi complexe pour les acteurs interinstitutions en situation de crise ?
- c. Étant donné les difficultés liées à la confiance, comment une transparence totale peut-elle être mise en place entre les acteurs interinstitutions en situation de crise ?

- d. Quelle est l'incidence des questions de confiance et de transparence, ainsi que d'autres problèmes de coordination, sur une étude de cas en situation de crise ?

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Lectures :

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées.

Titre du segment : Coopération interinstitutions et élaboration de stratégies

Module : Processus d'élaboration des stratégies et politiques

Description du module :

Ce module traite de l'élaboration au niveau du gouvernement central des stratégies et des politiques relatives à la sécurité nationale. L'accent est mis sur l'analyse des éléments de ce processus d'élaboration : l'objectif national, les intérêts nationaux, l'évaluation des menaces, les fins et les moyens, et les outils d'évaluation de la faisabilité, de l'acceptabilité et de la pertinence. Le module montre également comment effectuer une évaluation détaillée des risques. Une étude de cas sera utilisée pour illustrer ces questions.

Objectifs d'apprentissage du module :

- a. Synthétiser le concept fondamental du processus de réflexion stratégique - la relation calculée entre la fin et les moyens.
- b. Évaluer l'objectif national dans ses rapports avec les croyances, l'éthique et les valeurs traditionnelles de la société.
- c. Évaluer la définition et l'ordre de priorité des intérêts nationaux de l'État.
- d. Analyser l'application du concept fondé sur la fin et les moyens aux processus d'élaboration des stratégies et des politiques.
- e. Analyser la notion de puissance nationale et la manière dont les éléments constitutifs de la puissance nationale sont liés, individuellement et dans leur ensemble, à la capacité de définir les moyens potentiels et les concepts stratégiques nécessaires pour mettre en œuvre les stratégies et les politiques.
- f. Comprendre quels sont les éléments nécessaires pour effectuer une évaluation détaillée des risques.
- g. Analyser le contexte international en matière de sécurité sous l'angle de son incidence sur le processus d'élaboration.
- h. Analyser le contexte national en matière de sécurité sous l'angle de son incidence sur le processus d'élaboration.

- i. Comprendre que les stratégies et les politiques, après avoir été définies et mises en œuvre, doivent être continuellement contrôlées en vue d'en vérifier le succès, l'échec, ou de les modifier.

Questions à examiner :

- a. Quelles sont les composantes spécifiques du processus d'élaboration des stratégies et des politiques ?
- b. Quels sont les aspects de l'objectif national qui influent directement sur le processus d'élaboration ?
- c. Quels sont les intérêts nationaux et quel est leur ordre de priorité ?
- d. Comment le concept fondé sur les fins et les moyens est-il spécifiquement appliqué à l'ensemble du processus d'élaboration ?
- e. Comment les éléments constitutifs de la puissance nationale sont-ils directement liés aux moyens d'action ou aux modes d'action possible ?
- f. Quels sont les éléments nécessaires pour effectuer une évaluation détaillée des risques ?
- g. Comment les éléments du contexte international en matière de sécurité sont-ils pris en considération dans le processus d'élaboration ?
- h. Comment les éléments du contexte national en matière de sécurité sont-ils pris en considération dans le processus d'élaboration ?
- i. Pourquoi est-il important de contrôler de manière continue les stratégies et les politiques appliquées pour en vérifier le succès, l'échec, ou les modifier ?

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Lectures :

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées.

Titre du segment : Relations entre les secteurs civil et militaire

Objectifs du PAP-DIB : 5.1 ; 5.2 ; 5.3 ; 5.5 ; 5.6 ; 5.8 ; 5.9 ; 5.10

Description du segment :

Ce segment étudie les trois dimensions des relations entre les secteurs civil et militaire : le contrôle civil démocratique, l'efficacité et l'efficience des organismes de défense, et les interactions entre le secteur de la défense et d'autres institutions nationales et internationales. Traditionnellement, le contrôle civil démocratique est l'aspect principal des relations entre les secteurs civil et militaire. Le contrôle civil démocratique du secteur militaire implique la subordination de l'armée et des autres appareils de sécurité aux institutions gouvernementales dans une démocratie libérale, et implique notamment que le personnel de ces organes ait intégré les normes et les valeurs démocratiques libérales. La dimension relative à l'efficacité et l'efficience des institutions de défense concerne quant à elle la capacité des institutions militaires et de sécurité de s'acquitter des rôles et des missions qui leur sont assignés, et les niveaux de financement appropriés de l'armée et d'autres institutions de sécurité pour accomplir les rôles et les missions qui leur sont assignés. La dernière des trois dimensions concerne le degré approprié d'interaction entre le secteur militaire et les institutions de la société civile, notamment les influences internationales et régionales importantes pour la réforme du secteur de la défense.

Objectifs d'apprentissage du segment :

- Comprendre les différences et les recoupements entre les rôles des institutions civiles et celles des institutions militaires dans le secteur de la défense.
- Comprendre le sens du contrôle civil démocratique des forces armées.
- Analyser et comprendre les facteurs qui contribuent à l'efficacité du système militaire dans une démocratie.
- Comprendre les tensions liées au contrôle civil démocratique des forces armées par rapport au besoin d'efficacité et d'efficience des institutions de défense.
- Comprendre les contraintes qui pèsent sur la réforme du secteur de la défense.

Questions à examiner :

- Comment se décide la répartition des rôles et des respon-

sabilités entre les secteurs civil et militaire ?

- Comment les forces de sécurité intérieure peuvent-elles favoriser ou entraver la réforme du secteur de la défense ?
- Quelles sont les facteurs internes et externes ayant une influence sur la réforme du secteur de la défense et sur les relations entre les secteurs civil et militaire ?
- Quel est le rôle des médias dans les relations entre les secteurs civil et militaire, et quelles sont les obligations des médias en ce qui concerne la sensibilisation aux questions de sécurité nationale ?
- Quel est le rôle approprié des organisations nongouvernementales traitant des questions de sécurité dans le secteur de la défense ?
- Comment peut-on promouvoir une coopération industrielle efficace entre les secteurs civil et militaire ?

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Bibliographie choisie :

Bland, Douglas L., *A Unified Theory of Civil-Military Relations, Armed Forces and Society, Vol 26 #1*, Automne 1999 : 7-26.

Bruneau, Thomas et Harold Trinkunas. *Global Politics of Defense Reform*. New York : Palgrave, 2008.

Cottey, Andrew, Timothy Edwards, et Anthony Forster. *Democratic Control of the Military in Postcommunist Europe : Guarding the Guards*. New York : Palgrave, 2002.

Feaver, Peter. *Armed Servants : Agency, Oversight and Civil-Military Relations*. Cambridge, MA : Harvard University Press, 2003.

Huntington, Samuel. *The Soldier and the State : The Theory and Politics of Civil Military Relations*. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1957.

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

Moskos, Charles, James Williams, et D. Segal. *The Postmodern Military, Armed Forces After the Cold War*. Oxford : Oxford University Press, 2000.

Titre du segment : Relations entre les secteurs civil et militaire

Module : Cadre théorique/Fondements des relations entre les secteurs civil et militaire

Description du module :

Ce module établit un cadre théorique permettant de comprendre les différentes formes et dimensions des relations entre les secteurs civil et militaire. Il examine la répartition des rôles et des responsabilités entre ces deux secteurs et permet de comprendre pourquoi des conflits peuvent se produire entre eux. Troisièmement, il traite des différences entre leurs interactions en contexte de crise et en situation normale (c'est-à-dire, en situation de paix ou de conflit). Enfin, ce module présente les éléments qui font obstacle à une réforme du secteur de la sécurité au sens plus large, plutôt qu'à une réforme limitée au secteur de la défense, ainsi que les menaces et les défis qu'ils représentent pour le développement de la société civile. Une étude de cas sera utilisée pour illustrer certaines de ces questions.

Objectifs d'apprentissage :

- a. Comprendre les différents modèles des relations entre les secteurs civil et militaire afin de reconnaître les caractéristiques et les variables importantes que l'on observe dans ce domaine dans la société actuelle.
- b. Recenser les différences entre le contrôle civil et le contrôle démocratique ainsi que les moyens utilisés par le secteur militaire pour participer au processus politique.
- c. Comprendre le cadre des rôles et des responsabilités qui renforcent les possibilités de relations constructives entre les secteurs civil et militaire.
- d. Recenser les différences entre une situation de crise et une situation normale pour ce qui concerne les interactions entre les secteurs civil et militaire.
- e. Comprendre les différences qui distinguent la réforme des relations entre les secteurs civil et militaire de la réforme des relations entre les secteurs civil et de la sécurité, et pourquoi cette dernière est une question beaucoup plus complexe.

Questions à examiner :

- a. Quelles sont les caractéristiques particulières des différents modèles théoriques des relations entre les secteurs civil et militaire et comment pourraient-elles être appliquées à la situation du pays participant ?
- b. Quels sont les avantages collectifs et individuels culturellement liés au secteur militaire ; comment ces avantages influent-ils sur les relations entre les secteurs civil et militaire, et, le cas échéant, quelles contraintes pourraient-ils constituer pour l'établissement d'un contrôle démocratique ?
- c. Comment les situations de crise modifient-elles les rôles et les responsabilités dans le cadre des relations entre les secteurs civil et militaire, et comment affectent-elles par conséquent le contrôle démocratique et la participation du secteur de la défense au processus politique ?
- d. Quelles sont les caractéristiques particulières du secteur de la sécurité, par rapport au secteur de la défense, qui ont tendance à freiner la réforme ?
- e. Comment peut-on développer la confiance et la transparence dans les relations avec le secteur de la sécurité ?

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts et des spécialistes universitaires en personne ou en ligne. Les méthodes d'apprentissage comprendront des séminaires de groupe, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Lectures :

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées.

Titre du segment : Relations entre les secteurs civil et militaire

Module : Engagements de la société civile dans le secteur de la défense

Description du module :

Ce module examine les différents moyens d'interaction mis en place par la société et le secteur de la défense en vue de faciliter les réformes, de développer la société civile et d'améliorer l'efficacité et l'efficience. Le contrôle démocratique du secteur de la sécurité, qui est un élément essentiel de la société civile, peut être effectué en partie au moyen de structures juridiques chargées de définir les rôles et les responsabilités dans ce domaine. Toutefois, une réforme durable exige une transformation de la culture organisationnelle du secteur de la sécurité de façon à ce qu'elle inclue un contrôle démocratique, une communauté civile de la défense impliquée et compétente, contribuant aux questions de défense par une certaine perspective de réflexion, et une population intéressée, informée, en général par les médias, sur les questions de sécurité, et réceptive à ces questions. Des études de cas seront utilisées pour illustrer ces questions.

Objectifs d'apprentissage du module :

- Comprendre le rôle de l'éducation dans l'évolution des mentalités, des convictions et des comportements au sein du secteur de la sécurité dans le cadre de la mise en place d'un nouveau corps de fonctionnaires militaires et civils du secteur de la défense plus orientés vers la société civile.
- Comprendre comment les interactions entre la société civile et le secteur de la sécurité contribuent à la transparence et à l'évolution des valeurs.
- Reconnaître l'importance de l'analyse réflexive, souvent effectuée par des groupes de réflexion dans le domaine de la défense, pour l'évolution du contrôle démocratique du secteur de la sécurité.
- Prendre conscience du rôle des médias et d'autres institutions dans la sensibilisation de la population aux questions liées à la sécurité et la défense nationales.

Questions à examiner :

- Comment et à qui doit-on dispenser une formation dans le secteur de la sécurité afin de transformer une culture organisationnelle fondée sur la protection par le régime, les avantages et le secret ?
- Quelle formation faut-il dispenser pour mettre en place un corps civil d'experts de la sécurité qui puisse contribuer à résoudre les problèmes de sécurité tout en préservant les valeurs de la société civile ?
- Quelles sont les implications d'un recalibrage du secteur de la sécurité dans des proportions appropriées pour ce secteur et pour la société en général ?
- Comment les médias et le secteur de la sécurité établissent-ils un juste équilibre entre, d'une part, la sensibilisation du secteur public aux questions de sécurité et le « droit de savoir » et, d'autre part, les exigences du secret pour des raisons de sécurité nationale ?
- Comment peut-on garantir l'adoption d'une approche transparente et équilibrée lors d'un débat public sur les questions de sécurité nationale de façon à limiter l'intervention des partis pris politique ?

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts et des spécialistes universitaires ; un meilleur niveau de réussite sera assuré au moyen de séminaires, d'études de cas, d'exercices et de simulations en salle de cours.

Lectures :

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées. Toutefois, des études de cas illustrant les réussites et les échecs sont fortement recommandées.



II. Gestion et économie du secteur de la défense

Objectifs et sujets d'apprentissage

Objectifs d'apprentissage :

Objectif 1 : Gestion stratégique de la défense (objectifs du PAP-DIB : 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5)

- a. Expliquer le rôle et les missions des forces armées dans la société.
- b. Mettre au point une revue de défense stratégique et procéder à cette revue afin de déterminer les besoins en matière de défense et d'effectuer une étude complète des besoins sécuritaires du pays.
- c. Élaborer, à partir des documents stratégiques, des orientations et des plans de mise en œuvre concrets et cohérents pour l'établissement des institutions de défense.
- d. Définir des mesures efficaces et transparentes pour optimiser la gestion des ministères de la défense et des organes exerçant des responsabilités dans le domaine de la défense.
- e. Mettre en place et maintenir des capacités interopérables à un coût accessible correspondant aux besoins en matière de sécurité et de défense.
- f. Mettre sur pied un système national de gestion des crises et de réaction, qui associe toutes les autorités compétentes et établisse des modalités et des mécanismes de coordination clairs pour les situations de crise.

Objectif 2 : Transformation du secteur de la défense (objectifs du PAP-DIB : 5.4, 5.5)

- a. Optimiser la gestion des ministères de la défense et des organes exerçant des responsabilités dans le domaine de la défense, ainsi que des structures de forces connexes.
- b. Recenser les différences entre les concepts de gestion du changement, de révolution dans les affaires militaires (RMA), de transformation du secteur de la défense, de transformation des forces armées, de réforme du secteur de la défense, de modernisation, de restructuration, de réorganisation et d'amélioration des processus fonctionnels.
- c. Intégrer les éléments relevant de la technologie, des politiques et des facteurs humains dans le contexte de la réorganisation des processus dans le secteur de la défense.
- d. Appliquer des méthodes, des outils et des techniques appropriés pour évaluer, mesurer et réorganiser les processus dans le secteur de la défense.

Objectif 3 : Économie du secteur de la défense (objectifs du PAP-DIB : 5.5, 5.6, 5.7)

- a. Définir les politiques et les pratiques de sécurité nationale à mettre en œuvre pour assurer une gestion efficace et transparente des moyens humains et matériels dans le secteur de la défense.
- b. Comprendre clairement les rapports existant entre les investissements en ressources humaines et matérielles (les moyens) et les objectifs de sécurité nationale (les fins).
- c. Comprendre quelle est la relation appropriée entre les autorités civiles de la défense et les systèmes militaires de gestion des ressources humaines.

Objectif 4 : Gestion financière (objectif du PAP-DIB : 5.8)

- a. Définir les rôles et les responsabilités des autorités civiles et militaires permettant d'assurer la transparence du processus d'établissement du budget de la défense.
- b. Élaborer un projet de « structure de budgétisation par programmes » pour un organe de défense.
- c. Expliquer pourquoi il convient d'utiliser des méthodes modernes pour déterminer le coût des investissements dans la sécurité nationale.

Objectif 5 : Analyse systémique des politiques de sécurité nationale (objectifs du PAP-DIB : 5.8, 5.9)

- a. Recenser les méthodes permettant de prendre des décisions rationnelles et rigoureuses en cas d'incertitude.
- b. Choisir des méthodes d'analyse appropriées pour résoudre les questions relatives à la politique de sécurité nationale.
- c. Expliquer les avantages et les inconvénients de chaque méthode d'analyse.

Liste des sujets possibles

Segment 1 : Gestion stratégique de la défense

Module 1. Planification de défense - Élément essentiel de la politique de défense

Module 2. Systèmes de gestion dans le secteur de la défense

Module 3. Exercice de gestion stratégique de la défense

Segment 2 : Transformation du secteur de la défense

Module 1. Diriger le changement

Module 2. Amélioration continue des processus

Module 3. Outils et techniques pour la transformation du secteur de la défense

Segment 3 : Économie du secteur de la défense

Module 1. Introduction à l'économie du secteur de la défense

Module 2. Acquisition et approvisionnement dans le secteur de la défense

Module 3. Gestion stratégique des ressources humaines

Module 4. Gestion des ressources matérielles

Segment 4 : Gestion financière

Module 1. Systèmes de budgétisation par programmes pour le secteur de la sécurité nationale

Module 2. Efficience et efficacité

Module 3. Calcul des coûts tout au long du cycle de vie

Module 4. Investissements dans la sécurité et la défense nationales

Module 5. Prévision, planification et affectation financières

Segment 5 : Analyse systémique des politiques de sécurité nationale

Module 1. Analyse économique

Module 2. Analyse marginale en économie de la défense

Module 3. Analyse de productivité

Module 4. Analyse d'efficacité

Module 5. Analyse coût-efficacité

Module 6. Analyse coût-bénéfice

Application finale et formation pratique :

Intégration des connaissances au moyen d'études de cas, d'exercices et de jeux de rôle

Titre du segment : Gestion stratégique de la défense

Objectifs du PAP-DIB : 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5

Description du segment :

Ce segment traite du soutien général à la gestion stratégique de la défense, qui recouvre la planification, la programmation, la budgétisation et l'exécution stratégiques dans le secteur de la défense. Il examine le rôle des parties prenantes telles que les organes du système législatif, du système judiciaire, de la société civile et autres. Il étudie les approches actuelles de l'établissement des documents les plus importants en matière de gestion stratégique. Il utilise des exercices pour développer certaines compétences en matière d'élaboration, de gestion et de mise en œuvre des plans liés à la politique de défense et de sécurité.

Objectifs d'apprentissage du segment :

- a. Expliquer le rôle et les missions des forces armées dans la société.
- b. Mettre au point une revue de défense stratégique et procéder à cette revue afin de déterminer les besoins en matière de défense et d'effectuer une étude complète des besoins sécuritaires du pays.
- c. Élaborer, à partir des documents stratégiques, des orientations et des plans de mise en œuvre concrets et cohérents pour l'établissement des institutions de défense.
- d. Définir des mesures efficaces et transparentes pour optimiser la gestion des ministères de la défense et des organes exerçant des responsabilités dans le domaine de la défense.
- e. Mettre en place et maintenir des capacités interopérables à un coût accessible correspondant aux besoins en matière de sécurité et de défense.
- f. Mettre sur pied un système national de gestion des crises et de réaction qui associe toutes les autorités compétentes et établit des modalités et des mécanismes de coordination clairs pour les situations de crise.

Questions à examiner :

- a. Quels sont les rôles et les missions des forces armées dans une société démocratique ?
- b. Quels rôles les parties prenantes doivent-elles jouer dans la planification de défense ?
- c. En quoi consiste le processus de gestion stratégique de la défense ?
- d. Quelles sont les responsabilités en matière de gestion des différents niveaux au sein des institutions de défense ?
- e. Quels sont les principaux résultats du processus de gestion stratégique de la défense ?
- f. Quels rôles les systèmes de gestion (système de planification, de programmation, de budgétisation et d'exécution, gestion de projet, planification fondée sur les capacités, planification fondée sur des scénarios) doivent-ils jouer dans la planification de défense ?

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Bibliographie :

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées.

Titre du segment : Gestion stratégique de la défense

Module : Planification de défense

Description du module :

Ce module permet de comprendre le rôle des forces armées dans la société et comment ce rôle peut évoluer au fil du temps. Il étudie les organismes de défense selon une perspective systémique. Il propose une introduction aux concepts systémiques d'entrée, de processus, de sortie, de résultat, de contrôle, de politique et d'information en retour. Il présente également une méthode d'analyse des principaux facteurs externes qui peuvent avoir un impact sur les forces armées.

Objectifs d'apprentissage du module :

- a. Expliquer le rôle et les missions des forces armées dans la société.
- b. Décrire l'organisation de la défense selon une perspective systémique (entrée, processus, contrôle, information en retour, sortie, et résultats).
- c. Décrire les parties prenantes à l'organisation de la défense ainsi que leurs rôles et leurs intérêts.
- d. Comprendre les méthodes permettant de déterminer l'impact potentiel des facteurs externes sur les forces armées.

Questions à examiner :

- a. Comment sont déterminées les rôles et les missions des forces armées ?
- b. Pourquoi les rôles et les missions doivent-ils évoluer au cours du temps ?
- c. Quels sont les facteurs externes qui peuvent avoir un impact sur les fonctions et les missions des forces armées au cours du temps ?
- d. Quels rôles les parties prenantes doivent-elles jouer dans la planification de défense ?
- e. En quoi consiste le processus de gestion stratégique de la défense ?

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Lectures :

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées.

Titre du segment : Gestion stratégique de la défense**Méthodes d'apprentissage :****Module : Systèmes de gestion dans le secteur de la défense**

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Description du module :

Ce module permet de comprendre les systèmes de gestion pouvant être utilisés dans les organismes de défense. Il propose une introduction aux concepts de gestion du système de planification, de programmation, de budgétisation et d'exécution, de gestion de projet, de planification fondée sur les capacités, et de planification fondée sur des scénarios. Il présente également des méthodes d'analyse des avantages et des inconvénients de ces systèmes pour les forces armées.

Lectures :

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées.

Objectifs d'apprentissage du module :

- a. Connaître les niveaux de gestion dans l'organisation de la défense : stratégique, tactique et opérationnel (routine quotidienne), en comparaison avec les niveaux de gestion militaires : stratégique, opérationnel et tactique.
- b. Connaître les responsabilités des différents niveaux hiérarchiques au sein des institutions de défense.
- c. Connaître les différents systèmes de gestion pouvant être utilisés dans le secteur de la défense et pouvoir déterminer leurs avantages et leurs inconvénients.

Questions à examiner :

- a. Quels sont les principaux systèmes de gestion utilisés actuellement par les organismes de défense pour la gestion stratégique ?
- b. Actuellement, quels sont les principaux résultats obtenus au moyen du processus de gestion stratégique des organismes de défense ?
- c. Quels sont les facteurs externes qui ont été intégrés dans votre processus de gestion stratégique ?

Titre du segment : Gestion stratégique de la défense**Méthodes d'apprentissage :****Module : Exercice de gestion stratégique de la défense**

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Description du module :

Ce module permet aux participants de travailler en équipe afin d'élaborer un ou plusieurs documents clés de gestion stratégique de la défense utilisés pour donner une orientation stratégique aux forces armées. Il nécessite de concevoir les principaux éléments d'une revue de défense stratégique.

Lectures :

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées.

Objectifs d'apprentissage du module :

- a. Expliquer le rôle de l'analyse dans le processus de revue de défense stratégique.
- b. Décrire l'organisation de l'équipe chargée de la revue de défense stratégique.
- c. Comprendre le rôle des hauts responsables dans le processus de revue de défense stratégique.

Questions à examiner :

- a. Comment l'équipe chargée de la revue de défense stratégique doit-elle être organisée ?
- b. Pourquoi les hauts responsables doivent-ils participer pleinement à la revue de défense stratégique ?
- c. Quels sont les principaux éléments d'une revue de défense stratégique ?

Titre du segment : Transformation du secteur de la défense

Objectifs du PAP-DIB : 5.4, 5.5

Description du segment :

Ce segment donne aux étudiants un aperçu de la transformation du secteur de la défense, qui est définie au sens large comme un changement continu et radical des institutions de défense. La portée de ce concept et la méthodologie appliquée varient en fonction des caractéristiques du pays dans lequel il est appliqué. D'une part, il s'agit d'un processus général résultant des conséquences de la mondialisation sur les institutions de sécurité et de défense. D'autre part, étant donné qu'il s'agit d'un processus organisationnel crucial, la transformation du secteur de la défense offre à chaque institution nationale de défense une occasion unique de relever les grands défis en matière de sécurité.

Objectifs d'apprentissage du segment :

- a. Optimiser la gestion des ministères de la défense et des organes exerçant des responsabilités dans le domaine de la défense, ainsi que des structures de forces connexes.
- b. Recenser les différences entre les concepts de gestion du changement, de transformation du secteur de la défense, de transformation des forces armées, de réforme du secteur de la défense, de modernisation, de restructuration, de réorganisation et d'amélioration des processus de production.
- c. Intégrer les éléments relevant de la technologie, de la politique et des facteurs humains dans le contexte de la réorganisation des processus dans le secteur de la défense.
- d. Appliquer des méthodes, des outils et des techniques appropriés pour évaluer, mesurer et réorganiser les processus dans le secteur de la défense.

Questions à examiner :

- a. En quoi consiste la transformation du secteur de la défense et quelle est la portée de ce processus ?
- b. Pourquoi la transformation du secteur de la défense est-elle importante ?

- c. Comment peut-on transformer le secteur de la défense ?
- d. Quelle est la vision du ministère de la Défense en ce qui concerne la transformation des forces armées et quels sont les éléments nécessaires pour l'appuyer ?
- e. Quelles sont les principaux rôles et responsabilités des hauts responsables en ce qui concerne la mise en œuvre de la stratégie de transformation des forces armées ?
- f. Quelles sont les différences entre les concepts de gestion du changement, de transformation du secteur de la défense, de transformation des forces armées, de réforme du secteur de la défense, de modernisation, de restructuration, de réorganisation et d'amélioration continue des processus.

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Bibliographie :

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées.

Titre du segment : Transformation du secteur de la défense

Module : Diriger le changement

Description du module :

Ce module traite de l'importance de la notion de «direction du changement» dans le processus de transformation du secteur de la défense. La gestion du changement consiste à utiliser certaines activités (comme la communication, le suivi personnalisé, le parrainage et la formation) pour administrer (gérer) les aspects humains de la transformation afin d'obtenir de bons résultats (lors de changements dans une organisation). Aujourd'hui, la seule constante est le changement. De nombreuses variables organisationnelles peuvent être modifiées, mais la plus complexe est le changement culturel. La culture est un ensemble de valeurs, de croyances, de représentations admises et de manières de penser partagé par les membres d'une organisation et transmis aux nouveaux membres de celle-ci comme étant correct. Pour parvenir à donner au changement une valeur et une utilité pour leur organisation, les dirigeants doivent concevoir des valeurs culturelles et éthiques selon une orientation correspondant aux résultats attendus sur les plans de la stratégie et du fonctionnement.

Objectifs d'apprentissage du module :

- a. Définir la gestion du changement.
- b. Définir les principaux types de changement et certains modèles de changement.
- c. Examiner qui sont les intervenants associés à ce processus, et les effets et les coûts de leurs actions.
- d. Souligner l'importance de la culture organisationnelle et la nécessité pour les responsables de jouer un rôle clé dans le déclenchement du changement afin d'améliorer le fonctionnement de l'organisation.
- e. Comprendre que la seule constante est le changement.
- f. Définir la réforme du secteur militaire comme un changement organisationnel.
- g. Optimiser la gestion des ministères de la défense et des organes exerçant des responsabilités dans le domaine de la défense, ainsi que des structures de forces connexes.

Questions à examiner :

- a. Quels sont les problèmes particuliers liés à la gestion du changement ?
- b. Qui sont les principaux intervenants associés au processus de changement ? Quels sont les effets et les coûts de leurs actions ?
- c. Quelle est l'importance de la culture organisationnelle dans la direction du processus de changement ?
- d. Comment la transformation du ministère de la Défense a-t-elle été influencée par les événements du 11-Septembre ?
- e. Quelle est l'efficacité du processus actuel de transformation du ministère de la Défense selon les normes de l'OTAN ?
- f. Comment pourrait-il être amélioré ?

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Lectures :

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées.

Titre du segment : Transformation du secteur de la défense

Module : Amélioration continue des processus

Description du module :

Ce module étudie la dynamique et le rôle des processus dans la réussite des missions et la réalisation des objectifs stratégiques d'une organisation. Différents types de processus, au sein des organisations et entre celles-ci, sont corrélés à certains types particuliers d'amélioration des processus, que ceux-ci soient ou non fondés sur la technologie. Les antécédents et les stades de développement par lesquels progresse l'amélioration des processus sont passés en revue. Ce module examine ensuite les éléments catalyseurs et les forces émanant du secteur législatif, des clients, des citoyens et des consommateurs qui motivent aussi bien les organisations que les organes gouvernementaux à mettre l'accent sur l'amélioration des processus en tant que stratégie clé pour la transformation organisationnelle. Il décrit les objectifs stratégiques de l'amélioration des processus et passe en revue l'éventail des principales stratégies d'amélioration disponibles.

Objectifs d'apprentissage du module :

- Comprendre les dynamiques concurrentes qui animent les processus et l'organisation dans les changements organisationnels, ainsi que les conséquences de ces tensions.
 - Évaluer les conséquences de l'absence d'amélioration des processus pour les organismes de défense.
 - Recenser les éléments catalyseurs, au sein des organismes/entreprises ou entre ceux-ci, favorisant l'amélioration des processus et comprendre l'influence de ces catalyseurs sur l'orientation stratégique des efforts visant à améliorer les processus.
 - Distinguer les différents types de processus et examiner les relations existant entre les différents types de processus et certaines méthodes d'amélioration particulières.
 - Recenser les différences entre les concepts de gestion du changement, de révolution dans les affaires militaires, de transformation du secteur de la défense, de transformation des forces armées, de réforme du secteur de la défense, de modernisation, de restructuration, de réorganisation et d'amélioration des processus fonctionnels.
- Intégrer les éléments relevant de la technologie, de la politique et des facteurs humains dans le contexte de la réorganisation des processus dans le secteur de la défense.

Questions à examiner :

- La réorganisation des processus fonctionnels a été fortement associée à des réductions d'effectifs au début des années 1990. Ce type d'amélioration est-il pertinent pour les entreprises et les organismes du secteur public au XXI^e siècle ?
- Dans le passé, la défaillance d'un processus était un élément catalyseur clé de l'amélioration des processus. Le changement des processus doit viser activement à l'élaboration de meilleurs processus, même lorsque les processus existants ne semblent pas défectueux.
- Un des enseignements de la réorganisation des processus est que ceux qui s'y engagent doivent être prêts à tout changer au sein de leur organisation : nouveaux processus, nouvelles structures d'emploi, nouveaux systèmes de gestion, nouvelles technologies et, parfois, nouvelle culture organisationnelle. Pourtant, peu d'organisations en sont conscientes lorsqu'elles s'engagent dans la tâche, apparemment plus aisée, visant à améliorer un processus ou un ensemble de processus.
- Pourquoi la restructuration des organisations précédente-habituellement le processus de transformation ?
- Pourquoi est-il si difficile pour les organisations de clarifier, confirmer et définir l'objectif qu'elles cherchent à atteindre, et les processus nécessaires pour y parvenir, et ensuite, et seulement ensuite, de définir la meilleure structure organisationnelle permettant la mise en œuvre des meilleurs processus ?
- Pourquoi la révolution dans les affaires militaires est-elle considérée comme un changement majeur ?

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Lectures :

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées.

Titre du segment : Transformation du secteur de la défense

Module : Outils et techniques pour la transformation du secteur de la défense

Description du module :

Ce module est consacré aux outils et techniques utilisés pour la transformation du secteur de la défense. L'accent est mis sur l'analyse des éléments constitutifs de ces outils et techniques, tels que les modèles de simulation, la technique IDEF0, la méthode de calcul des coûts par activité, l'analyse comparative et l'analyse économique fonctionnelle. Il examine également les modèles conceptuels de transformation organisationnelle : le changement graduel par rapport au changement fondamental, le modèle de gestion de la « transformation totale » et ses cinq composantes essentielles de modélisation (créer un organe de formation, conduire une action pour le changement orientée par une perspective, axer les efforts sur les thèmes essentiels, adapter l'organisation et diriger la transition). Une étude de cas sera utilisée pour illustrer ces questions.

Objectifs d'apprentissage du module :

- a. Analyser les outils et les techniques qui doivent être gérés dans le cadre de la transformation du secteur de la défense.
- b. Recenser les différences entre les outils et les techniques utilisés pour la transformation du secteur de la défense.
- c. Analyser les éléments qui doivent être gérés pour assurer le succès d'un changement durable et déterminer quelles sont les méthodes de direction nécessaires pour opérer un changement organisationnel fondamental.
- d. Appliquer des méthodes, des outils et des techniques appropriés pour évaluer, mesurer et réorganiser les processus dans le secteur de la défense.

Questions à examiner :

- a. Quels sont les principaux outils et techniques utilisés pour la transformation du secteur de la défense ?
- b. Quelles sont les éléments constitutifs des outils et des techniques utilisés pour la transformation du secteur de la défense ?

- c. Comment les outils et les techniques nécessaires pour procéder à un changement organisationnel fondamental peuvent-ils être intégrés dans le contexte de la transformation du secteur de la défense ?

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Lectures :

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées.

Titre du segment : Économie du secteur de la défense

Objectifs du PAP-DIB : 5.5, 5.6, 5.7

Description du segment :

Ce segment propose une introduction aux règles et aux normes internationales associées à la gestion des moyens humains et matériels dans le secteur de la défense. Il traite de l'économie du secteur de la défense, de la gestion des ressources humaines militaires et civiles, de l'acquisition et de la gestion des moyens matériels militaires, et il présente la notion de risques liés aux investissements dans les moyens humains et matériels. Ce segment se fonde sur l'idée qu'en cas de rareté des ressources, les moyens de la sécurité nationale doivent être soigneusement gérés pour assurer la réalisation des objectifs de sécurité.

Objectifs d'apprentissage du segment :

- a. Recenser les politiques et les pratiques de sécurité nationale à mettre en œuvre pour assurer une gestion efficace et transparente des moyens humains et matériels dans le secteur de la défense.
- b. Comprendre clairement les rapports existant entre les investissements en ressources humaines et matérielles (les moyens) et les objectifs de sécurité nationale (les fins).
- c. Comprendre quelle est la relation appropriée entre les autorités civiles de la défense et les systèmes militaires de gestion des ressources humaines.

Questions à examiner :

- a. Quelles procédures doivent être appliquées pour veiller à ce que les investissements en moyens humains et matériels permettent d'atteindre les objectifs définis par les autorités civiles pour le secteur de la sécurité nationale ?
- b. Quelles sont les conséquences d'une approche fondée par la « rareté » des ressources humaines et matérielles du secteur de la défense ?
- c. Pourquoi est-il important d'appliquer les normes et les pratiques internationales de gestion des moyens humains et matériels du secteur de la défense ?

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Bibliographie :

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées.

Titre du segment : Économie du secteur de la défense

Module : Introduction à l'économie du secteur de la défense

Description du module :

Ce module fournit aux étudiants les notions de base des aspects macro- et micro-économiques du secteur de la défense. Il traite du raisonnement instrumental (analyse moyens-fins) dans le cadre de l'économie du secteur de la défense. Il présente certaines méthodes de définition des risques (quantitatifs et qualitatifs). Il explique la notion de «ressources rares» dans le cadre de l'économie du secteur de la défense. Il examine la relation entre les investissements dans les systèmes de défense et les risques qui y sont associés. Il passe en revue plusieurs méthodes permettant de mettre en rapport les investissements dans les ressources rares du secteur de la défense et les risques qui y sont associés.

Objectifs d'apprentissage du module :

- a. Expliquer les contextes micro- et macro-économiques du secteur de la défense.
- b. Recenser les ressources clés du secteur de la défense.
- c. Préciser le sens de la notion de «rareté des ressources» en matière de défense.
- d. Décrire les rapports entre les fins, les moyens et les risques en matière de défense.

Questions à examiner :

- a. Quels sont les avantages et les inconvénients de l'utilisation du raisonnement instrumental (raisonnement fondé sur le rapport moyens-fins) dans la prise de décision en matière de défense ?
- b. Pourquoi les analystes et les décideurs du secteur de la défense doivent-ils prendre en considération les aspects micro- et macro-économiques des décisions dans ce domaine ?
- c. Quelle est la nature des risques relatifs aux aspects économiques de la défense ?

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Lectures :

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées.

Titre du segment : Économie du secteur de la défense

Module : Acquisition et approvisionnement dans le secteur de la défense

Description du module :

Ce module présente les notions de base de l'acquisition et de l'approvisionnement dans le secteur de la défense. Il définit les principaux éléments d'un système d'acquisition et d'approvisionnement dans ce secteur et traite chacun de ces éléments de manière détaillée. Il décrit différentes pratiques d'acquisition et d'approvisionnement dans le secteur de la défense pouvant être appliquées pour renforcer le partenariat entre les secteurs civil et militaire. Il présente les normes internationales et des exemples de « meilleures pratiques » en matière d'acquisition et d'approvisionnement dans le secteur de la défense.

Objectifs d'apprentissage du module :

- a. Définir les caractéristiques de l'acquisition et de l'approvisionnement dans le secteur de la défense.
- b. Définir et décrire les éléments d'un système d'acquisition et d'approvisionnement dans le secteur de la défense, notamment l'aspect relatif à la gestion des contrats.
- c. Comparer les pratiques actuelles d'acquisition et d'approvisionnement dans le secteur de la défense d'un pays hôte avec les normes et les « meilleures pratiques » internationales dans ce domaine.
- d. Évaluer les pratiques de gestion des ressources humaines qui peuvent renforcer le partenariat entre les secteurs civil et militaire.
- e. Résumer les normes internationales relatives aux acquisitions et approvisionnements dans le secteur de la défense.

Questions à examiner :

- a. Pourquoi est-il important de disposer d'un système transparent d'acquisition et d'approvisionnement dans le secteur de la défense ?

- b. Quelles sont les différentes stratégies pouvant être mises en œuvre pour faire en sorte que le secteur de la défense applique de « bonnes » pratiques de gestion du système d'acquisition et d'approvisionnement ?
- c. Quel rôle le système d'acquisition et d'approvisionnement dans le secteur de la défense peut-il jouer pour renforcer le partenariat entre les secteurs civil et militaire ?

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Lectures :

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées.

Titre du segment : Économie du secteur de la défense

Module : Gestion stratégique des ressources humaines

Description du module :

Ce module présente les notions de base de la gestion stratégique des ressources humaines dans le secteur de la défense. Il définit les principaux éléments d'un système de gestion des ressources humaines et traite chacun de ces éléments de manière détaillée. Il décrit différentes pratiques de gestion des ressources humaines pouvant être appliquées pour renforcer le partenariat entre les secteurs civil et militaire. Il fournit des exemples de «meilleures pratiques» en matière de gestion des ressources humaines.

Objectifs d'apprentissage du module :

- a. Définir les caractéristiques de la gestion stratégique des ressources humaines dans le secteur de la défense.
- b. Décrire les composantes du système de gestion des ressources humaines.
- c. Décrire le processus de gestion des ressources humaines dans le secteur de la défense.
- d. Résumer les normes internationales relatives à la gestion des ressources humaines.
- e. Évaluer les pratiques de gestion des ressources humaines qui peuvent renforcer le partenariat entre les secteurs civil et militaire.

Questions à examiner :

- a. Pourquoi le secteur de la défense doit-il considérer les ressources humaines comme une ressource stratégique ?
- b. Quelles sont les différentes stratégies pouvant être mises en œuvre pour faire en sorte que le secteur de la défense applique de « bonnes » pratiques de gestion des ressources humaines ?
- c. Comment la bonne gestion des ressources humaines dans le secteur de la défense peut-elle renforcer le partenariat entre les secteurs civil et militaire ?

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Lectures :

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées.

Titre du segment : Économie du secteur de la défense

Module : Gestion des ressources matérielles

Description du module :

Ce module présente les notions de base de la gestion des ressources matérielles dans le secteur de la défense. Il définit les principaux éléments d'un système de gestion des ressources matérielles et traite chacun de ces éléments de manière détaillée. Il étudie la gestion de la chaîne d'approvisionnement et l'appui logistique intégré. Il décrit différentes pratiques de gestion des ressources matérielles pouvant être appliquées pour renforcer le partenariat entre les secteurs civil et militaire. Il présente les normes internationales et des exemples de « meilleures pratiques » en matière de gestion des ressources matérielles.

Objectifs d'apprentissage du module :

- a. Définir les caractéristiques des ressources matérielles dans le secteur de la défense.
- b. Définir le concept de gestion de la chaîne d'approvisionnement.
- c. Décrire le processus de production et de gestion des ressources matérielles dans le secteur de la défense.
- d. Évaluer les pratiques de gestion des ressources matérielles qui peuvent renforcer le partenariat entre les secteurs civil et militaire.
- e. Décrire les règles et les normes internationales relatives à la gestion des ressources matérielles.

Questions à examiner :

- a. Pourquoi le secteur de la défense doit-il considérer les pratiques de gestion des ressources matérielles comme un élément stratégique ?
- b. Quelles sont les différentes stratégies pouvant être mises en œuvre pour faire en sorte que le secteur de la défense applique de « bonnes » pratiques de gestion des ressources matérielles ?
- c. Comment la bonne gestion des ressources matérielles dans le secteur de la défense peut-elle renforcer le partenariat entre les secteurs civil et militaire ?

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Lectures :

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées.

Titre du segment : Gestion financière

Objectifs du PAP-DIB : 5.8.

Description du segment :

Ce segment propose aux étudiants une introduction aux méthodes modernes de gestion des ressources financières dans le secteur de la défense. Il présente les notions fondamentales des systèmes actuels d'établissement du budget de la défense, telles que la budgétisation par programmes, le calcul des coûts par activité et les méthodes de prévision économique. Les notions d'efficacité et d'efficience sont étudiées en détail. En réalisant une étude de cas, les participants auront une compréhension claire du calcul des coûts tout au long du cycle de vie pouvant être utilisé pour l'analyse en matière de défense.

Objectifs d'apprentissage du segment :

- a. Déterminer les rôles et les responsabilités des autorités civiles et militaires permettant d'assurer la transparence du processus d'établissement du budget de la défense.
- b. Élaborer un projet de « structure de budget par programmes » pour un organe de défense.
- c. Expliquer pourquoi il convient d'utiliser des méthodes modernes pour déterminer le coût des investissements dans la sécurité nationale.

Questions à examiner :

- a. Quels sont les différents outils et techniques disponibles pour moderniser le processus de budgétisation dans le secteur de la défense ?
- b. Quel est le rôle des analystes du budget et des coûts dans la politique de sécurité nationale ?
- c. Comment les principes relatifs à l'établissement du budget public peuvent-ils être appliqués pour garantir la transparence de l'affectation des ressources financières dans le secteur de la défense ?

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Bibliographie :

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées.

Titre du segment : Gestion financière

Module : Systèmes de budgétisation par programmes pour le secteur de la sécurité nationale

Description du module :

Ce module présente les notions de base de la mise en place d'un système de budgétisation par programmes pour le secteur de la sécurité nationale répondant aux normes internationales. Il fournit une introduction au concept de système de budgétisation par programmes. Il étudie les principaux éléments d'un système de budgétisation par programmes pour le secteur de la sécurité nationale, de l'élaboration du budget à son exécution. En outre, il examine le rôle du système de budgétisation dans le contrôle de la gestion des moyens de la sécurité nationale, ainsi que les avantages et les coûts de l'utilisation d'un budget par programmes.

Objectifs d'apprentissage du module :

- a. Définir les principaux éléments d'un système de budgétisation par programmes pour le secteur de la sécurité nationale.
- b. Comprendre quelles sont les sources «directes» et «indirectes» de financement du budget de la défense.
- c. Résumer les pratiques internationales appliquées dans un système «adéquat» d'établissement du budget de la défense.

Questions à examiner :

- a. Quelles sont les principales différences entre un budget par programmes et un budget par poste ?
- b. Quel est l'impact d'un budget par programmes sur le contrôle par les gestionnaires des ressources de la sécurité nationale ?
- c. Quels sont les avantages de l'utilisation d'un budget par programmes ? Quel est le coût de l'utilisation d'un budget par programmes ?

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Lectures :

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées.

Titre du segment : Gestion financière

Module : Efficience et efficacité

Description du module :

Ce module propose une introduction aux notions d'efficience et d'efficacité organisationnelles dans le secteur de la défense. Il définit l'efficience et l'efficacité et fournit des exemples de chacune de ces notions au plan organisationnel. Ce module examine plusieurs méthodes de mesure de l'efficience et de l'efficacité. Il propose un exercice d'application de ces concepts à l'organisation du secteur de la défense d'un pays hôte.

Objectifs d'apprentissage du module :

- a. Définir le fonctionnement d'une organisation en ce qui concerne les notions d'« efficience » et d'« efficacité » et fournir des exemples précis pour ces deux notions.
- b. Définir l'« efficacité opérationnelle » (l'efficacité de l'organisation) dans le secteur de la défense.
- c. Expliquer les mesures de l'efficience et de l'efficacité organisationnelles dans le secteur de la défense.
- d. Appliquer ces concepts à une organisation du secteur de la défense d'un pays hôte.

Questions à examiner :

- a. Quelles sont les principales différences entre l'efficience et l'efficacité ?
- b. Pourquoi l'efficacité opérationnelle est-elle une préoccupation pour les organisations du secteur de la défense ?
- c. Quels sont les avantages de l'utilisation de mesures de l'efficience et de l'efficacité dans le secteur de la défense ?
- d. Quel est le coût de l'utilisation de mesures de l'efficience et de l'efficacité dans le secteur de la défense ?

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Lectures :

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées.

Titre du segment : Gestion financière

Module : Calcul des coûts tout au long du cycle de vie

Description du module :

Ce module propose une introduction au calcul des coûts tout au long du cycle de vie pour les programmes militaires et les projets dans le secteur de la défense. Il définit les notions de « programme », de « projet » et de « calcul des coûts tout au long du cycle de vie ». Ce module donne un aperçu des normes internationales relatives à ce type de calcul des coûts. Il traite de l'importance du calcul des coûts pour les programmes et les projets militaires, et de différentes méthodes liées au calcul des coûts. Il propose un exercice d'application de ces concepts à un projet dans le secteur de la défense d'un pays hôte.

Objectifs d'apprentissage du module :

- a. Définir les notions de « programme », de « projet » et de « calcul des coûts tout au long du cycle de vie ».
- b. Expliquer l'importance du calcul des coûts tout au long du cycle de vie dans la prise de décision concernant les investissements dans le secteur de la défense.
- c. Recenser les normes internationales relatives à ce type de calcul des coûts.
- d. Appliquer ces concepts à un programme ou un projet dans le secteur de la défense d'un pays hôte.

Questions à examiner

- a. Quelles sont les différences entre un programme et un projet ?
- b. Pourquoi le calcul des coûts tout au long du cycle de vie est-il un outil important pour la gestion du secteur de la défense ?
- c. Quels sont les avantages de l'utilisation de ce type de calcul des coûts dans le secteur de la défense ?
- d. Quel est le coût de l'utilisation de ce type de calcul des coûts dans le secteur de la défense ?

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Lectures :

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées.

Titre du segment : Gestion financière

Module : Investissements dans la sécurité et la défense nationales

Description du module :

Ce module propose une introduction à la prise de décision concernant les investissements dans la sécurité et la défense nationales. Il définit les différentes catégories d'investissements qu'un pays peut effectuer dans la sécurité et la défense nationales. Ce module traite des rapports entre ces catégories d'investissements. Il donne un aperçu des diverses méthodes de prise de décision relative au choix d'une de ces catégories en fonction de leurs avantages et inconvénients. Elle propose un exercice d'application de ces concepts aux investissements dans le secteur de la défense d'un pays hôte.

Objectifs d'apprentissage du module :

- a. Définir les différentes catégories d'investissements qu'un pays peut effectuer dans la sécurité et la défense nationales.
- b. Expliquer les rapports entre ces différentes catégories d'investissements.
- c. Décrire une méthode ou une procédure de prise de décision relative au choix d'une de ces catégories d'investissements en fonction de leurs avantages et inconvénients.

Questions à examiner :

- a. Pourquoi est-il important de définir clairement les catégories d'investissements dans le secteur de la défense ?
- b. Comment les décideurs doivent-ils utiliser l'analyse des avantages et des inconvénients lors de l'examen des différents types d'investissements ?

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Lectures :

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées.

Titre du segment : Gestion financière

Module : Prévion, planification et affectation financières

Description du module :

Ce module propose une introduction au système de gestion financière de la sécurité et de la défense nationales utilisé actuellement, qui permet de veiller à ce que les ressources financières limitées du secteur de la défense soient allouées conformément aux priorités dans ce domaine. Il examine plusieurs techniques pouvant être utilisées pour prévoir quelles seront les ressources financières futures du secteur de la défense. Ce module traite des principales méthodes et techniques qu'il convient d'appliquer pour garantir l'adéquation entre les priorités en matière de défense et les dépenses dans ce secteur. Un exercice est utilisé pour étudier un exemple d'évaluation du système de gestion financière actuel d'un pays hôte.

Objectifs d'apprentissage du module :

- a. Recenser les différents systèmes de gestion financière utilisés dans le secteur de la défense.
- b. Établir une prévision financière pour un organisme de défense d'un pays hôte.
- c. Expliquer plusieurs méthodes et techniques pouvant être appliquées pour assurer que les ressources financières du secteur de la défense sont affectées conformément aux priorités dans ce domaine.
- d. Évaluer la capacité des systèmes de gestion financière actuels d'un pays hôte à garantir que les ressources financières du secteur de la défense sont affectées conformément aux priorités dans ce domaine.

Questions à examiner :

- a. Pourquoi est-il important d'utiliser un système de gestion financière pouvant garantir l'adéquation entre les priorités en matière de défense et les dépenses dans ce secteur ?
- b. Comment les décideurs doivent-ils utiliser les prévisions financières pour appuyer leur prise de décision concernant les investissements futurs dans le secteur de la défense ?

- c. Quelles sont les conséquences d'une «inadéquation» entre les priorités en matière de défense et les dépenses dans ce secteur ?

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Lectures :

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées.

Titre du segment : Analyse systémique des politiques de sécurité nationale

Objectifs du PAP-DIB : 5.8, 5.9.

Description du segment :

Ce segment présente les méthodes analytiques contemporaines d'élaboration et d'évaluation des politiques de sécurité nationale dans un contexte d'incertitude. Il fournit les notions de base des méthodologies utilisées au XXI^e siècle pour effectuer des choix rationnels et rigoureux parmi différents modes d'action en matière de sécurité nationale. Il traite du concept d'« incertitude » dans les processus d'élaboration des politiques publiques de sécurité nationale. A travers une série d'exercices, les étudiants seront amenés à dresser un argumentaire à l'aide d'outils d'analyse économique, d'analyse marginale, d'analyse de productivité, d'analyse d'efficacité, d'analyse coût-efficacité et d'analyse coût bénéfice pour différents modes d'action.

Objectifs d'apprentissage du segment :

- a. Recenser les méthodes permettant de prendre des décisions rationnelles et rigoureuses dans un contexte d'incertitude.
- b. Sélectionner les méthodes d'analyse appropriées pour résoudre les problèmes liés à la politique de sécurité nationale.
- c. Expliquer les avantages et les inconvénients de chaque méthode d'analyse.

Questions à examiner :

- a. Quels sont les différents outils et techniques disponibles pour faire face à l'incertitude ?
- b. Quel est le rôle de l'analyste dans la prise de décision en matière de politique publique de sécurité nationale ?
- c. Quelle est le rapport existant entre le «type d'incertitude» et la méthode d'analyse ?

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Bibliographie :

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées.

Titre du segment : Analyse systémique des politiques de sécurité nationale

Module : Analyse économique

Description du module :

Ce module propose une introduction à l'analyse économique dans les processus de décision gouvernementaux. Les principaux éléments d'une analyse économique sont présentés aux étudiants. Les bases conceptuelles des mesures de l'efficacité et des mesures du coût seront expliquées et des modèles seront proposés pour mettre en relation mesures de l'efficacité et mesures du coût. Les critères de décision financiers et non-financiers seront abordés, et les étudiants apprendront à effectuer une analyse de sensibilité ainsi qu'à évaluer la qualité d'une analyse économique.

Objectifs d'apprentissage du module :

- a. Définir les notions de « rareté » et de « coût d'opportunité » en matière de défense.
- b. Expliquer la signification du dilemme lié au « choix entre le beurre et les canons ».
- c. Utiliser un modèle de mise en relation des mesures de l'efficacité et des mesures du coût.
- d. Évaluer la qualité d'une analyse économique.

Questions à examiner :

- a. Quelles sont les principales difficultés rencontrées par les décideurs et les analystes dans le traitement des coûts d'opportunité dans le secteur de la sécurité nationale ?
- b. Est-il possible de résoudre le dilemme lié au « choix entre le beurre et les canons » ?
- c. Quelles sont les principales difficultés rencontrées par les analystes dans la mesure des bénéfices visant à les mettre en relation avec les coûts ?

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Lectures :

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées.

Titre du segment : Analyse systémique des politiques de sécurité nationale

Module : Analyse marginale en économie de la défense

Description du module :

Ce module propose une introduction à l'analyse marginale et à son utilisation dans les processus de décision en matière de sécurité nationale. L'analyse marginale est présentée comme un outil qui peut servir à assister les décideurs lorsque les ressources affectées à la défense sont limitées. Les coûts marginaux et les bénéfices marginaux sont définis et étudiés, et un modèle destiné à déterminer le moyen le plus efficace de répartir les ressources à l'aide des coûts et des bénéfices marginaux est examiné. Ces concepts sont analysés plus en détail à l'aide d'un exercice.

Objectifs d'apprentissage du module :

- a. Définir la notion de raisonnement marginal.
- b. Expliquer la relation entre la moyenne et la marge.
- c. Expliquer les première et deuxième propositions fondamentales du raisonnement marginal.

Questions à examiner :

- a. Quelles sont les questions « morales » qui sont (ou qui ne sont pas) examinées lors de l'utilisation de l'analyse marginale pour la prise de décisions relatives à l'affectation des ressources ?
- b. Comment un analyste prend-il en considération les conséquences en termes de « répartition » des coûts et des bénéfices marginaux ?
- c. Quel est le rôle du décideur dans l'élaboration d'un « argumentaire de décision » à l'aide de l'analyse marginale ?

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Lectures :

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées.

Titre du segment : Analyse systémique des politiques de sécurité nationale

Module : Analyse de productivité

Description du module :

Ce module présente les notions de base de l'analyse de productivité dans le secteur de la défense. Outre une introduction aux facteurs de production, il étudie les économies d'échelle et les rendements décroissants, ainsi que diverses approches destinées à déterminer l'efficacité de la production de matériel de défense. Il propose une introduction à la notion de taux marginal de substitution technique et donne un exemple de substitution du capital humain par les technologies de l'information.

Objectifs d'apprentissage du module :

- a. Comprendre quel volume de production peut être fourni par une organisation.
- b. Analyser la relation entre les coûts de production et le taux de production.
- c. Expliquer la décision de sélection d'une petite ou d'une grande entreprise selon la perspective de l'analyse de productivité.

Questions à examiner :

- a. Dans la production d'un système d'arme de défense, quels sont les avantages d'un grand producteur ?
- b. Dans la production d'un système d'arme de défense, quels sont les avantages d'un petit producteur ?
- c. Quel est l'impact de « l'ère de l'information » sur la notion de rendements décroissants?

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Lectures :

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées.

Titre du segment : Analyse systémique des politiques de sécurité nationale

Module : Analyse d'efficacité

Description du module :

Ce module présente aux étudiants les notions de base de l'analyse d'efficacité et de la détermination de l'efficacité dans le secteur de la sécurité nationale. Il étudie diverses méthodes de prise de décision relative au choix entre différentes options d'investissement en fonction de leurs avantages et inconvénients en effectuant une analyse d'efficacité.

Objectifs d'apprentissage du module :

- a. Établir les différences entre les raisonnements quantitatif et qualitatif.
- b. Déterminer quelles sont les informations nécessaires à une analyse d'efficacité.
- c. Faire un choix entre plusieurs options dans la perspective d'une analyse d'efficacité.

Questions à examiner :

- a. Quelles sont les questions soulevées par la tentative de « tout » réduire à une mesure quantitative ?
- b. Quelles sont les questions soulevées par la tentative d'attribuer une valeur à une vie ?
- c. A la résolution de quel « type de problème » une analyse d'efficacité peut-elle être utile ?

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Lectures :

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées.

Titre du segment : Analyse systémique des politiques de sécurité nationale

Module : Analyse coût-efficacité

Description du module :

Ce module présente aux étudiants les notions de base de l'analyse coût-efficacité dans le secteur de la défense. Il étudie diverses méthodes de prise de décision relative au choix entre différentes options d'investissement en fonction de leurs avantages et inconvénients en recourant à l'analyse coût-efficacité. Tous les problèmes de décision à objectifs multiples nécessitent un examen attentif des préférences du décideur car il est difficile d'établir quelle peut être la « MEILLEURE » option sans connaissance ou quantification préalable de ces préférences.

Objectifs d'apprentissage du module :

- a. Déterminer quelles sont les informations nécessaires à une analyse coût-efficacité.
- b. Utiliser la notion de « coûts » dans les activités militaires ainsi que dans la méthode fondée sur le rapport coût-efficacité.
- c. Effectuer une analyse coût-efficacité pour opérer un choix entre plusieurs modes d'action possibles.
- d. Intégrer l'analyse des coûts et l'analyse d'efficacité aux objectifs de prise de décision.
- e. Mettre au point un indicateur regroupant les deux objectifs associés à une alternative : maximiser l'efficacité et minimiser les coûts ; proposer un cadre pour l'utilisation de cet indicateur.

Questions à examiner :

- a. Quels sont les indicateurs utilisés dans une analyse coût-efficacité ?
- b. Quelles sont les étapes de l'analyse coût-efficacité ?

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Lectures :

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées.

Titre du segment : Analyse systémique des politiques de sécurité nationale

Module : Analyse coût-bénéfice

Description du module :

Ce module propose une introduction à l'analyse coût-bénéfice en tant qu'instrument susceptible d'aider les décideurs à retenir une ou plusieurs options parmi différents modes d'action destinés à atteindre un objectif ou un ensemble d'objectifs très limité. L'analyse coût-bénéfice est une méthodologie bien établie utilisée pour mesurer les coûts (au moyen d'un modèle intégrant les coûts fixes et variables) et les bénéfices de façon à ce que les décideurs puissent comparer différents modes d'action en fonction de critères de décision précis. Ce module examine les critères de décision communément utilisés dans le cadre de l'analyse coût-bénéfice pour effectuer un choix parmi différents modes d'action.

Objectifs d'apprentissage du module :

- a. Déterminer quelles sont les informations nécessaires à une analyse coût-bénéfice.
- b. Comprendre le processus visant à « rationaliser » les coûts en traitant différemment les coûts fixes et les coûts variables.
- c. Utiliser l'analyse coût-bénéfice pour effectuer un choix entre plusieurs modes d'action possibles.

Questions à examiner :

- a. Quelles sont les questions soulevées par la répartition des coûts et des bénéfices au fil du temps ?
- b. Quelles sont les questions soulevées par la tentative d'attribuer une valeur à une vie ?
- c. Y a-t-il certains bénéfices qui ne peuvent être réduits dans la même proportion que le coût ?

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Lectures :

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées.

III. Éthique et direction

Objectifs et sujets d'apprentissage

Objectifs d'apprentissage :

I) L'individu au sein de la profession

Les valeurs, vertus et caractéristiques que tous les professionnels de la défense, qu'ils soient civils ou militaires, se doivent d'incarner et de mettre en pratique dans le cadre de l'administration de leurs institutions de défense au sein de sociétés démocratiques.

- i. Définir et comprendre les valeurs, vertus et caractéristiques que tous les professionnels de la défense, qu'ils soient civils ou militaires, mais en particulier les officiers militaires, se doivent d'adopter et de mettre en pratique dans le cadre de l'administration des institutions de défense au sein de sociétés démocratiques.
- ii. Appliquer ces valeurs, vertus et caractéristiques de façon pertinente dans des situations particulières et face à des problèmes précis, tant dans le cadre du cours que dans le monde réel.

II) La profession à l'œuvre

Les principes éthiques qui guident et régissent le travail des dirigeants à tous les niveaux des institutions de défense, comprenant entre autres la décision de recourir à la force militaire (jus ad bellum), la conduite des opérations militaires (jus in bello), l'attribution et l'acquisition des ressources, l'administration et le commandement des forces, et le processus d'élaboration des politiques.

- a. Recenser et comprendre les principes éthiques qui guident et qui régissent les différents types de tâches devant être accomplies par les dirigeants à tous les niveaux des institutions de défense, comprenant entre autres les tâches mentionnées ci-dessus.
- b. Appliquer ces principes de façon pertinente dans des situations particulières et face à des problèmes précis, tant dans le cadre du cours que dans le monde réel.

III) La profession et la société

Les principes éthiques qui guident et régissent la relation entre les institutions de défense et la société qu'elles servent (relations entre les secteurs civil et militaire), aussi bien en ce qui concerne la dimension verticale (le contrôle exercé par le civil sur le militaire) que la dimension horizontale (comment les valeurs des institutions de défense concordent ou non avec les valeurs de la société civile dans son ensemble).

- a. Comprendre les principes éthiques qui guident et régissent les relations entre les secteurs civil et militaire dans leur dimension verticale.
- b. Comprendre les valeurs professionnelles militaires et les valeurs de la société défendue par un organe militaire particulier.
- c. Analyser comment garantir le maintien de valeurs militaires appropriées dans des situations de tension ou de dissensions entre les chefs militaires et les dirigeants politiques civils.
- d. Analyser la manière dont des tensions peuvent survenir entre les valeurs militaires et les valeurs civiles, et la meilleure façon de maintenir une relation adéquate entre ces valeurs.

Liste des sujets possibles

Segment 1 : L'individu au sein de la profession

Module 1. Valeurs, vertus et caractéristiques recensées

Module 2. Valeurs, vertus et caractéristiques appliquées

Segment 2 : La profession à l'œuvre

Module 1. Principes éthiques et recours à la force

Module 2. Principes éthiques et affectation des ressources

Segment 3 : La profession et la société

Module 1. Principes éthiques et contrôle civil du militaire

Module 2. Valeurs militaires et valeurs civiles

Titre du segment : L'individu au sein de la profession

Objectifs du PAP-DIB : 5.5, 5.7

Description du segment :

Ce segment traite des caractéristiques et des vertus qui sont indispensables à tous les militaires professionnels du fait de la nature particulière de la profession militaire. L'ensemble du personnel militaire, mais en tout premier lieu les officiers (qui sont les premiers garants de la profession), se doivent de développer et de cultiver, de mettre en pratique et d'incarner cet ensemble de caractéristiques et de vertus. L'essentiel de cette pratique et de cet enseignement doit être transmis dans le cadre de l'éducation professionnelle militaire.

Objectifs d'apprentissage du segment :

- a. Définir et comprendre les valeurs, vertus et caractéristiques que tous les professionnels de la défense, civils et militaires, mais en particulier les officiers militaires, se doivent d'adopter et de mettre en pratique dans le cadre de l'administration des institutions de défense au sein de sociétés démocratiques.
- b. Appliquer ces valeurs, vertus et caractéristiques de façon pertinente dans des situations particulières et face à des problèmes précis, tant dans le cadre du cours que dans le monde réel.

Questions à examiner :

- a. Existe-t-il des valeurs, vertus et caractéristiques qui sont inhérentes à la profession militaire, indépendamment du pays ou du type de système politique concerné ? Si oui, quelles sont-elles ?
- b. Existe-t-il des valeurs, vertus et caractéristiques qui sont propres aux systèmes politiques démocratiques et s'appliquent donc à tous les membres de la fonction publique dans de tels systèmes, notamment aux militaires professionnels ? Si oui, quelles sont-elles ?
- c. Comment les institutions militaires peuvent-elles développer et cultiver le plus efficacement ces valeurs, vertus et caractéristiques au sein de leur personnel ? Quel rôle l'éducation professionnelle militaire joue-t-elle dans ce processus ? Quels sont les éléments vers lesquels chaque membre du personnel militaire doit tendre dans le cadre de son propre développement professionnel ?

- d. Comment ces valeurs, vertus et caractéristiques militaires s'appliquent-elles aux membres du personnel civil d'un organisme de défense ? En quoi les valeurs, vertus et caractéristiques des membres du personnel civil doivent-elles différer de celles de leurs homologues militaires ? En quoi doivent-elles être pareilles ?

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Bibliographie choisie :

Coker, Christopher. *The Warrior Ethos : Military Culture and the War on Terror*. Routledge. 2007.

Hackett, Général Sir John Winthrop. *The Profession of Arms*. Macmillan. 1983.

Huntington, Samuel P. *The Soldier and the State : Theory and Politics of Civil-Military Relations*. Cambridge, MA : The Belknap Press of Harvard University Press, 1985.

Janowitz, Morris. *The Professional Soldier : A Social and Political Portrait*. The Free Press, 1971.

Snider, Don M. et Lloyd J. Matthews. *The Future of the Army Profession*. Deuxième édition. McGraw Hill Custom Publishing, 2005.

Département de la défense des États-Unis. *The Armed Forces Officer*. The National Defense University Press et Potomac Books, Inc. 2007.

Titre du segment : L'individu au sein de la profession

Module : Valeurs, vertus et caractéristiques recensées

Description du module :

Ce module vise à recenser les valeurs, vertus et caractéristiques qui devraient guider et régir le comportement des professionnels de la défense, qu'ils soient civils ou militaires, au sein d'une société démocratique, et en particulier celui des officiers militaires. À cette fin, il faudra :

- étudier la nature même de la profession militaire, et plus particulièrement l'éthique professionnelle militaire qui transcende les démarcations culturelles, historiques et sociétales ;
- extrapoler à partir de là afin de définir la nature du service public civil dans le domaine de la défense ;
- étudier la nature de la démocratie en tant que telle ;
- mettre en corrélation ces deux ensembles de concepts.

Objectifs d'apprentissage du module :

- Recenser, et définir ou décrire, les valeurs, vertus et caractéristiques de la profession militaire qui sont intemporelles et sont au cœur de l'éthique professionnelle militaire.
- Expliquer comment les éléments ou les composantes de l'éthique professionnelle militaire doivent être adaptés et appliqués aux fonctionnaires civils dans un organisme de défense.
- Recenser, et définir ou décrire, les valeurs, vertus et caractéristiques qui sont propres aux sociétés démocratiques.
- Regrouper les résultats de a) et b) en une liste unique des valeurs, vertus et caractéristiques qui devraient guider et régir le comportement des professionnels de la défense, qu'ils soient civils ou militaires, au sein d'une société démocratique.

Questions à examiner :

- Existe-t-il des éléments de l'éthique professionnelle militaire qui, pour paraphraser le professeur Samuel P. Huntington, « sont inhérents à l'exécution de la fonction professionnelle militaire, [qui] procèdent

de la nature de cette fonction » et qui transcendent les différences entre les époques ainsi qu'entre les structures sociétales et gouvernementales ? Si oui, quels sont-ils ?

- Existe-t-il des éléments importants de l'éthique professionnelle militaire qui varient d'un type de structure sociétale ou gouvernementale à un autre ? Si oui, quels sont-ils, et dans quelle mesure peuvent-ils s'écarter des éléments intemporels sans que cela entraîne une perte importante, voire centrale, pour la profession militaire ?
- Quelles valeurs, vertus et caractéristiques constituent-elles des éléments ou des composantes nécessaires à une société démocratique ? En d'autres termes, qu'est-ce qui fait de la démocratie ce qu'elle est ? Dans quelle mesure, et de quelles façons, ces éléments peuvent-ils varier d'une société démocratique à une autre sans que cela entraîne la perte d'un élément inhérent à la démocratie ?
- Dans quelle mesure, et en quoi, existe-t-il des tensions au moins potentielles entre les valeurs, vertus et caractéristiques inhérentes à l'éthique professionnelle militaire et celles inhérentes à la théorie démocratique ? Comment ces tensions peuvent-elles être gérées au mieux ?

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Lectures :

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées.

Titre du segment : L'individu au sein de la profession

Module : Valeurs, vertus et caractéristiques appliquées

Description du module :

Ce module a pour but de préparer les étudiants à appliquer et à mettre en pratique les valeurs, vertus et caractéristiques appropriées face aux défis, aux problématiques et aux situations qu'ils rencontreront dans le monde réel à l'issue de leurs études, dans la poursuite de leur carrière. Pour ce faire, les étudiants seront confrontés à des défis, des problématiques et des situations réalistes dans le cadre du cours au moyen de discussions lors de séminaires, d'études de cas, de simulations et d'exercices pratiques.

Objectifs d'apprentissage du module :

- a. Appliquer la/les valeur(s), vertu(s), ou caractéristique(s) appropriée(s) à une problématique rencontrée dans le monde réel étudiée dans le cadre du cours, de façon à trouver une solution optimale sur le plan éthique.
- b. Développer la capacité d'évaluer les situations dans lesquelles il existe une tension ou un conflit entre des valeurs, vertus et caractéristiques importantes, et de déterminer et appliquer le meilleur mode d'action pour faire face au problème ou à la difficulté spécifique qui se présente.

Questions à examiner :

- a. Comment savoir quelle valeur, vertu ou caractéristique est appropriée face à un problème particulier ?
- b. Quels types de situations sont susceptibles de générer des tensions ou des contradictions entre deux valeurs, vertus ou caractéristiques importantes ? La loyauté contre l'intégrité ? Un bien à court terme contre un bien à long terme ? Les droits de la personne contre ceux de la communauté ? La justice contre l'indulgence ?
- c. Comment faut-il procéder pour décider quel est le meilleur mode d'action lorsqu'une tension ou un conflit de ce type se produit ? Citer plusieurs modèles de prise de décision éthique qui peuvent être utilisés pour prendre de telles décisions.

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Lectures :

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées.

Titre du segment : La profession à l'œuvre

Objectifs du PAP-DIB : 5.4, 5.5, 5.6, 5.10

Description du segment :

Ce segment traite de la manière dont la profession et les professionnels qui l'exercent appliquent les principes éthiques dans la conduite de leur travail. La première mission de la profession est évidemment le recours à la force militaire, mais d'autres types de tâches incombent également à la profession et à ses membres, dont l'administration et le commandement des forces placées en garnison, l'affectation et l'acquisition des ressources, ou encore la fourniture de services consultatifs militaires professionnels aux décideurs politiques.

Objectifs d'apprentissage du segment :

- a. Recenser et comprendre les principes éthiques qui guident et régissent les différents types d'activités importantes conduites par les dirigeants à tous les niveaux dans les institutions de défense, notamment ceux qui sont mentionnées ci-dessus.
- b. Appliquer ces principes de façon pertinente dans des situations particulières et face à des problèmes précis, tant dans le cadre du cours que dans le monde réel.

Questions à examiner :

- a. Quels principes éthiques guident et régissent le recours à la force militaire, pour décider s'il faut recourir à la force militaire et quand (jus ad bellum), et déterminer la façon d'employer la force militaire (jus in bello) ? Quelles sont les relations entre ces principes éthiques et le droit de la guerre, le droit des conflits armés et le droit humanitaire international ?
- b. Quels principes éthiques devraient guider et régir la manière dont les militaires professionnels traitent leurs subordonnés ? Leurs supérieurs hiérarchiques ? Leurs pairs ?
- c. Quels principes éthiques devraient guider et régir la manière dont les chefs militaires formulent des recommandations et prennent des décisions concernant l'affectation et l'acquisition des ressources ?
- d. Quels principes éthiques devraient guider et régir la manière dont les chefs militaires fournissent des services consultatifs militaires professionnels aux décideurs politiques ? Quels principes éthiques

devraient guider et régir la manière dont les chefs militaires réagissent aux situations dans lesquelles ils sont en désaccord, pour des motifs professionnels ou moraux, avec les décisions et les politiques adoptées par leurs dirigeants civils ?

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Bibliographie choisie :

Coker, Christopher. *Waging War Without Warriors? : The Changing Culture of Military Conflict*. Lynne Rienner Publishers. 2002.

Coppetiers, Bruno et Nick Fotion. *Moral Constraints on War : Principles and Cases*. Lexington Books. 2002.

Hartle, Anthony E. *Moral Issues in Military Decision Making*. Deuxième édition, University Press of Kansas, 2004.

Kinsella, David et Craig L. Carr. *The Morality of War : A Reader*. Boulder : Lynne Rienner Publishers, 2007.

Reichberg, Gregory M., Henrik Syse, et Endre Begby. *The Ethics of War : Classic and Contemporary Readings*. New York : Blackwell Publishing, 2006.

Sorabji, Richard et David Rodin. *The Ethics of War : Shared Problems in Different Traditions*. Ashgate. 2006.

Armée et Corps des Marines des États-Unis. *Counterinsurgency Field Manual*. The University of Chicago Press. 2007.

Walzer, Michael. *Just and Unjust Wars : A Moral Argument with Historical Illustrations*. Quatrième édition, Basic Books, 2006.

Titre du segment : La profession à l'œuvre

Module : Principes éthiques et recours à la force

Description du module :

Ce module traite des principes éthiques qui régissent le recours à la force militaire, traditionnellement regroupés dans deux catégories : celle du jus ad bellum (qui concerne la décision d'entrer en guerre ou de s'engager dans une action militaire) et celle du jus in bello (qui concerne la conduite de la guerre ou la façon d'employer la force militaire). Ces deux ensembles ont des parallèles dans le droit de la guerre ou dans le droit des conflits armés, qui sont largement reconnus et ont été codifiés sous diverses formes dans le droit international.

Objectifs d'apprentissage du module :

- a. Comprendre les principes du jus ad bellum.
- b. Appliquer les principes du jus ad bellum à des scénarios du monde réel conçus dans le cadre du cours, et être en mesure de les appliquer à des situations concrètes dans le monde réel.
- c. Comprendre les principes du jus in bello.
- d. Appliquer les principes du jus in bello à des scénarios du monde réel conçus dans le cadre du cours, et être en mesure de les appliquer à des situations concrètes dans le monde réel.

Questions à examiner :

- a. Expliquer les raisonnements qui sous-tendent les divers principes du jus ad bellum.
- b. Si, comme c'est le cas dans les sociétés démocratiques, la décision d'entrer en guerre ou de recourir à la force militaire est du ressort des dirigeants politiques, quelle contrainte morale le jus ad bellum peut-il exercer sur les membres du haut commandement et sur les conseillers militaires? Pour quelles raisons ?
- c. Expliquer les raisonnements qui sous-tendent les différents principes du jus in bello.
- d. Si l'engagement effectif dans des opérations militaires est du ressort des forces militaires et de leurs commandants, quelle contrainte morale le jus in bello peut-il exercer sur les dirigeants politiques et les autres représentants des autorités civiles? Pour quelles raisons ?

- e. Le principe de l'immunité des non-combattants doit-il être considéré comme un impératif moral absolu, ou souffre-t-il des exceptions ?

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Lectures :

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées.

Titre du segment : La profession à l'œuvre

Module : Principes éthiques et affectation des ressources

Description du module :

Ce module traite des principes éthiques qui sont censés guider et régir les membres des autorités civiles et militaires lorsqu'ils prennent des décisions concernant l'affectation de ressources à la défense. Les fondements éthiques de nombreux aspects de la gestion de la défense y sont abordés. Dans les sociétés démocratiques, ces fondements sont en grande partie dérivés de la théorie de la démocratie.

Objectifs d'apprentissage du module :

- a. Recenser et comprendre les principes éthiques qui guident et régissent les décisions et les processus d'affectation des ressources dans une société démocratique.
- b. Appliquer ces principes à des problèmes réels (études de cas) dans le cadre du cours, et être en mesure de les appliquer dans le monde réel.

Questions à examiner :

- a. En quoi consiste le principe démocratique de la responsabilité du pouvoir devant la société, et pourquoi fait-il partie intégrante du système de gouvernance démocratique ?
- b. À qui les professionnels de la défense, civils et militaires, sont-ils tenus de rendre compte – et pourquoi ?
- c. Pourquoi la transparence est-elle importante dans la prise de décision en matière de défense ? De quelle manière et dans quelles circonstances les considérations de sécurité nationale et de transparence peuvent-elles générer des tensions, voire des contradictions ? Comment faut-il s'y prendre pour concilier ces deux séries de considérations lorsqu'elles génèrent des tensions ou des contradictions ?
- d. Comment faut-il s'y prendre pour établir un juste équilibre entre les exigences et priorités de la défense nationale et les exigences et priorités spécifiques d'autres services ? Comment faut-il s'y prendre pour établir un juste équilibre entre les exigences et priorités de la défense nationale et les exigences et priorités d'autres secteurs que la défense ?

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Lectures :

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées.

Titre du segment : La profession et la société

Objectifs du PAP-DIB : 5.1, 5.2, 5.3, 5.5, 5.7

Description du segment :

Ce segment traite des relations entre les secteurs civil et militaire dans leurs deux dimensions : la verticale (le contrôle civil du militaire) et l'horizontale (comment les valeurs militaires concordent ou non avec les valeurs de la société que défendent les institutions militaires). Ces deux dimensions répondent dans les sociétés démocratiques à des critères distincts, toutes deux pouvant engendrer des tensions entre les sphères civile et militaire.

Objectifs d'apprentissage du segment :

- a. Comprendre les principes éthiques qui guident et régissent les relations entre les secteurs civil et militaire dans leur dimension verticale.
- b. Comprendre les valeurs professionnelles militaires et les valeurs de la société défendue par un établissement militaire particulier.
- c. Analyser comment garantir le maintien des valeurs militaires appropriées dans des situations de tension ou de dissensions entre les chefs militaires et les dirigeants politiques civils.
- d. Analyser la manière dont des tensions peuvent survenir entre les valeurs militaires et les valeurs civiles, et la meilleure façon de maintenir une relation adéquate entre ces valeurs.

Questions à examiner :

- a. Quels principes éthiques guident et régissent le contrôle civil du militaire ?
- b. Quels types de tensions peuvent survenir entre les chefs militaires et leurs supérieurs civils et comment ces tensions peuvent-elles être gérées au mieux ?
- c. Dans quelle mesure, et de quelles façons, les valeurs militaires doivent-elles différer des valeurs de la société que défendent les institutions militaires? Dans quelle mesure, et de quelles façons, ces valeurs doivent-elles coïncider, ou du moins être compatibles ?
- d. Comment les valeurs militaires peuvent-elles s'écarter des valeurs civiles/sociétales, et quels dangers cet écart peut-il engendrer ?

- e. Lorsqu'un écart se crée entre les valeurs militaires et les valeurs civiles/sociétales, comment peut-on les rapprocher de manière appropriée ?

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Bibliographie choisie :

Cohen, Eliot A. *Supreme Command : Soldiers, Statesmen, and Leadership in Wartime*. The Free Press, 2002.

Feaver, Peter D. et Richard H. Kohn. *Soldiers and Civilians : The Civil-Military Gap and American National Security*. MIT Press. 2001.

Huntington, Samuel P. *The Soldier and the State : Theory and Politics of Civil-Military Relations*. Cambridge, MA : The Belknap Press of Harvard University Press, 1985.

Janowitz, Morris. *The Professional Soldier : A Social and Political Portrait*. The Free Press, 1971.

McMaster, H.R. *Dereliction of Duty*. Harper Perennial, 2007.

Snider, Don M. et Lloyd J. Matthews. *The Future of the Army Profession*. Deuxième édition, McGraw Hill Custom Publishing, 2005.

Département de la défense des États-Unis. *The Armed Forces Officer*. The National Defense University Press et Potomac Books, Inc. 2007.

Titre du segment : La profession et la société

Module : Principes éthiques et contrôle civil du militaire

Description du module :

Ce module est consacré aux implications éthiques des affaires civilo-militaires dans leur dimension verticale – le contrôle civil du militaire, principe bien établi dans les sociétés démocratiques. Il aborde les tensions et les difficultés qui peuvent résulter de la manière dont les officiers du haut commandement militaire fournissent des conseils militaires professionnels à leurs supérieurs civils, non seulement à propos du recours à la force militaire, mais également sur d'autres aspects des politiques, stratégies et programmes de défense nationale.

Objectifs d'apprentissage du module :

- a. Comprendre les principes éthiques qui sous-tendent le contrôle civil du militaire, en particulier dans les sociétés démocratiques.
- b. Appliquer ces principes à des questions et des problèmes réels (études de cas) dans le cadre du cours, et être en mesure de les appliquer dans le monde réel.

Questions à examiner :

- a. Quels principes éthiques guident et régissent le contrôle civil du militaire ? Sont-ils les mêmes pour les officiers militaires et pour les membres du personnel civil de la défense ?
- b. Quels types de tensions peuvent survenir, par exemple, entre l'obligation d'un officier militaire de se montrer loyal à l'égard de ses supérieurs civils et ses convictions professionnelles quant à ce qui servirait le mieux la sécurité et la défense nationales ? Comment un officier militaire professionnel doit-il s'y prendre pour gérer ou concilier ces tensions ?
- c. Jusqu'à quel point un officier devrait-il s'écarter des politiques ou des décisions fixées en fonction de prérogatives civiles et dont les conséquences nuiraient gravement à la sécurité nationale selon son jugement de militaire professionnel ? Quand, le cas échéant, est-il éthiquement justifiable – voire impératif – qu'un officier militaire en service actif s'oppose ouvertement aux politiques ou aux décisions fixées par ses supérieurs civils ? Quand, le cas échéant, est-il éthiquement justifiable – voire impératif – qu'un

officier militaire en service actif présente sa démission ?

- d. Jusqu'à quel point un fonctionnaire civil de la défense devrait-il s'écarter des politiques dont les conséquences nuiraient gravement à la sécurité nationale selon son jugement de professionnel ? Quand, le cas échéant, est-il éthiquement justifiable – voire impératif – qu'un fonctionnaire civil de la défense s'oppose ouvertement aux politiques et aux décisions fixées par ses supérieurs ? Quand, le cas échéant, est-il éthiquement justifiable – voire impératif – qu'un fonctionnaire civil de la défense présente sa démission ?
- e. Quelles obligations les dirigeants des autorités civiles ont-ils envers les militaires professionnels qui ont pour mission de les conseiller et de les défendre ?

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Lectures :

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées.

Titre du segment : La profession et la société

Module : Valeurs militaires et valeurs civiles

Description du module :

Ce module traite de l'articulation entre les valeurs militaires et les valeurs de la société civile que l'armée est chargée de défendre. Il étudie dans quelle mesure les valeurs militaires devraient différer des valeurs civiles et quelles difficultés peuvent apparaître lorsque l'écart entre ces deux ensembles de valeurs devient trop important.

Objectifs d'apprentissage du module :

- a. Comprendre dans quelle mesure les valeurs militaires doivent correspondre aux valeurs de la société civile que l'armée est chargée de défendre, et dans quelle mesure elles doivent, et peuvent sans risque, différer de celles-ci.
- b. Appliquer dans le cadre du cours les principes éthiques fondamentaux à des situations réalistes (études de cas) de tensions entre les valeurs militaires et civiles, voire de conflits entre ces deux ensembles de valeurs, et être en mesure de les appliquer à des tensions et des conflits dans le monde réel.

Questions à examiner :

- a. Pourquoi est-il important que les valeurs militaires soient compatibles avec les valeurs de la société civile dans son ensemble ?
- b. De quelle façon les valeurs militaires doivent-elles différer de celles de la société civile que l'armée défend ? Dans quelle mesure les militaires professionnels doivent-ils se conformer à un niveau plus élevé de discipline que leurs concitoyens civils ? Pouvez-vous citer quelques exemples historiques ou contemporains – dans d'autres pays, et dans le vôtre ?
- c. Quels sont les dangers ou les problèmes potentiels qui peuvent survenir quand, le cas échéant, les valeurs militaires et les valeurs civiles en viennent à différer trop ? Pouvez-vous citer quelques exemples historiques ou contemporains – dans d'autres pays, et dans le vôtre ?
- d. Quelles sont les valeurs fondamentales de la société civile dans votre pays ? Quelles sont les valeurs fondamentales de la profession militaire dans votre pays ?

Dans quelle mesure et de quelle façon sont-elles compatibles ? Dans quelle mesure et de quelle façon y a-t-il entre elles des tensions ou des conflits ?

Méthodes d'apprentissage :

La formation comprendra des cours donnés par des experts, des séminaires, des études de cas, des exercices et des simulations en salle de cours.

Lectures :

Les experts des questions traitées choisiront avec le pays hôte un certain nombre de lectures appropriées.



Équipe de projet du programme de référence du PAP-DIB

Name	Country	Institutional Affiliation	
Col. Jeronim BAZO	Albanie	Académie de défense albanaise	
Dr. Maia CHIABRISHVILI	Géorgie	Booz Allen Hamilton-Georgia	Booz Allen Hamilton
Dr. Richard DOYLE	États-Unis	École navale supérieure	
Dr. David EMELIFEONWU	Canada	Académie canadienne de la Défense/ Collège militaire royal du Canada	
Dr. Peter FORSTER	États-Unis	Penn State University	
Col. (Dr.) Zeljko GAJIC	Serbie	Chef du Bureau du Groupe «défense» Serbie – OTAN	
Dr. Elena KOVALOVA	Ukraine	Centre européen d'études de sécurité George C. Marshall	
Dr. Daniel LAGACE-ROY	Canada	Collège militaire royal du Canada	
Dr. Veton LATIFI	L'ex-République yougoslave de Macédoine*	Université de l'Europe du Sud-Est	
Cdt. (Dr.) Dorinel MOLDOVAN	Roumanie	Ministère de la défense/Section du développement de l'éducation	
Dr. Albert C. PIERCE	États-Unis	Université de défense nationale des États-Unis	

Col. (Dr.) Vasile POPA	Roumanie	Université de défense nationale "Carol I" Roumanie, Département régional des études de gestion des ressources du secteur de la défense	
Dr. Geoffrey SEAVER	États-Unis	Université de défense nationale des États-Unis	
Dr. Alan STOLBERG	États-Unis	Centre des hautes études militaires des États-Unis (US Army War College)	
Dr. Dwight TOAVS	États-Unis	Université de défense nationale des États-Unis	
Dr. Jarmo TOISKALLIO	Finlande	Université de défense nationale de Finlande	
Dr. Jack TREDDENICK	Canada	Centre européen d'études de sécu- rité George C. Marshall	

*La Turquie reconnaît la République de Macédoine sous son nom constitutionnel



Pour de plus amples informations, contactez :

Partnership for Peace Consortium of Defense Academies and Security Studies Institutes
pfpc Consortium@marshallcenter.org

Canadian Defence Academy
Dr. David Emelifeonwu
emelifeonwu.dc@forces.gc.ca

NATO International Staff
Mr. Jean d'Andurain
dandurain.jean@hq.nato.int

