

REVUE MILITAIRE CANADIENNE



Lignes directrices pour la présentation des manuscrits

La Revue militaire canadienne est la publication trimestrielle phare indépendante de la profession des armes au Canada. La Revue publie des articles professionnels et scientifiques, des commentaires, des articles d'opinion, des études critiques de livres, des comptes rendus de livres, ainsi que des lettres à l'éditeur.

Les manuscrits sur des sujets d'intérêt général pour la Défense canadienne et l'Équipe de la Défense sont également bien accueillis, notamment sur la profession des armes, la politique de sécurité et de défense, la stratégie, la doctrine, les opérations, la mise sur pied de la force, l'emploi de la force et la structure de la force, la technologie, l'acquisition de matériel, l'histoire militaire, le leadership, l'instruction et l'éthique militaire, la culture institutionnelle, le recrutement, la diversité, etc. La Revue s'intéresse plus particulièrement à des articles ouverts sur l'avenir qui présentent des idées ou des concepts originaux, de nouvelles approches aux problèmes actuels ou des interprétations novatrices.

Les militaires de tous les grades peuvent présenter des articles à la Revue. Le sous-ministre et le chef d'état-major de la Défense ont délégué au rédacteur en chef de la Revue militaire canadienne le pouvoir d'autoriser la publication des manuscrits lorsque le comité de rédaction en a fait la recommandation. Les membres des Forces armées canadiennes et les employés civils du ministère de la Défense nationale n'ont donc pas besoin d'obtenir la permission de leur supérieur pour soumettre un manuscrit à la Revue.

En retour, la Revue suit un processus d'examen par les pairs en double insu rigoureux qui fait appel à l'expertise des civils et des militaires en uniforme afin de vérifier la pertinence des soumissions. Les manuscrits sont évalués en fonction de leur originalité, de la qualité de l'argumentation ou de la discussion, de la pertinence et de l'actualité du sujet, ainsi que de la qualité du style d'écriture. Sauf entente contraire, la Revue militaire canadienne insiste sur le droit de première publication de toute communication donnée. Les soumissions ne doivent pas être examinées par toute autre publication pendant le processus d'examen réalisé par la Revue.

Lignes directrices pour la soumission :

- Les auteurs doivent soumettre deux copies de leur manuscrit :
 - Première copie : Un manuscrit complet, avec un titre, le nom, la notice biographique et les coordonnées de l'auteur, un résumé, etc. Le manuscrit doit être nommé et soumis comme « Titre du manuscrit X-Nom de l'auteur-Anonymisé ».
 - Deuxième copie : Une version anonymisée dont le nom de l'auteur, les coordonnées et la notice biographique ont été retirés. Le manuscrit doit être nommé et soumis comme « Titre du manuscrit X-Anonymisé ».
- Les articles peuvent être rédigés dans l'une ou l'autre des langues officielles du Canada.
- En règle générale, les manuscrits ne doivent pas compter plus de 5 000 mots (mais ils peuvent être plus courts), notes comprises.
- Les manuscrits doivent être rédigés en format Word (.docx ou .doc) et soumis par courriel à l'adresse suivante : cmj.rmc@forces.gc.ca;
- Puisque la Revue est une publication bilingue, les manuscrits qui comportent des graphiques, des tableaux, des figures, des diagrammes ou des cartes doivent nous parvenir séparément dans un format inscriptible afin de les traduire dans l'une des langues officielles. Les formats acceptés sont Word (.docs or .doc), PowerPoint (.pptx or .ppt), Excel (.slx or .xlsx), Vector file (.ai, .eps, .pdf) ou tout autre format qui nous permet de modifier le texte. Toutes les photos qui illustrent l'article doivent nous être fournies en haute résolution (au moins 300 ppp) en format .jpg ou .tiff aux fins de qualité d'impression, et doivent être accompagnées d'une légende appropriée et de la source.
- Le style de rédaction des manuscrits doit répondre aux normes qui s'appliquent habituellement aux travaux universitaires, l'orthographe doit avoir été vérifiée à l'aide du Petit Robert ou de l'Oxford English Dictionary et les notes doivent se trouver à la fin du document plutôt qu'en bas de page.
- Les notes de fin de document doivent être intégrées et non jointes. Les renseignements bibliographiques doivent tous se trouver dans les notes de fin de document. Veuillez consulter les numéros récents de la Revue pour voir des exemples d'une présentation acceptable.
- L'emploi d'abréviations militaires devrait être limité au minimum; toutefois, lorsque leur emploi est inévitable, le terme doit être écrit au long la première fois qu'il apparaît dans le texte et être suivi de son abréviation, qui doit être placée entre parenthèses. Il faut aussi éviter d'employer le jargon militaire et des expressions familières : tous les manuscrits devraient être facilement compréhensibles par un lectorat public généralbien informé.

Politique de rétraction

La Revue militaire canadienne s'engage à faire preuve d'intégrité dans ses publications. En consultation avec les comités de rédaction et de consultation, l'éditeur se réserve le droit de corriger le document en publiant une correction ou une rétraction subséquente. La rétraction repose sur les lignes directrices du Committee on Publication Ethics (COPE). Ainsi, un article peut faire l'objet d'une rétraction s'il comprend : des conclusions peu fiables (en raison d'une erreur majeure ou d'une falsification), du plagiat, une violation du droit d'auteur, des cas de publication redondante sans divulgation complète, le défaut de divulguer des intérêts concurrents ou conflictuels, des rapports étayés de recherches contraires à l'éthique ou, à la discréption de l'éditeur, s'il s'avère que le contenu contrevient aux attentes éthiques, professionnelles, scientifiques et autres de la Revue.

REVUE MILITAIRE CANADIENNE



L'embarcation pneumatique à coque rigide du Navire canadien de Sa Majesté CHARLOTTETOWN pendant son retour après avoir transporté des militaires jusqu'à l'ESPS ALVARO DE BAZAN dans le cadre d'un échange, lors de l'opération Active Endeavour dans la mer Méditerranée, avec le 1^{er} Groupe de la Force navale permanente de réaction de l'OTAN, le 20 mars 2012.

Caporal Ronnie Kinnie



Crédits de photo p. 18.



Crédits de photo p. 70.

- 3 Mot du rédacteur
6 Avant-propos
Général (à la retraite) Wayne D. Eyre

LETTRES AU RÉDACTEUR

- 7 Lettre au rédacteur
Lieutenant-général (à la retraite)
Michel Maisonneuve
10 Le changement de culture est difficile, mais nécessaire
Stephen M. Saideman et
Stéphanie von Hlatky
13 Changement de culture dans les FAC : Évitons de trouver de nouvelles façons de commettre de vieilles erreurs
Capitaine de vaisseau (capv)
(à la retraite) Alan C. Okros

LEADERSHIP

- 18 Au sujet du caractère
Général (à la retraite) Wayne D. Eyre et le lieutenant-colonel (à la retraite)
Bill Cummings
24 Sélection des officiers généraux
Lieutenant-colonel Travis Kelley
32 R.I.S.E. vers la résilience : Une stratégie pour tirer parti des émotions positives
Lobna Cherif, Valerie Wood, et
Lieutenant Stan Parnell

EXPÉRIENCE VÉCUE

- 37 Les FAC en tant qu'employeur de choix pour les autochtones et les minorités visibles du Canada
Major Felix Odartey-Wellington
46 Évaluation de la recherche d'ACC et de son influence sur la politique de remplacement du revenu pour les anciens combattants invalides de la Force de réserve
Major-général (à la retraite) J.G. Milne
62 Rôles, fonctions et souvenirs des premiers maîtres de première classe de la Marine royale Canadienne
Samantha Olson

HISTOIRE MILITAIRE

- 70 Les raids de tranchées et les patrouilles dans la cueillette de renseignement : La 2^e Division d'infanterie canadienne à l'été 1916
Capitaine Nicolas Provencher

Revue militaire canadienne
CP 17000, succursale Forces
Kingston (Ontario)
CANADA, K7K 7B4
Courriel : cmj.rmc@forces.gc.ca



REVUE
MILITAIRE
CANADIENNE 

www.Canada.ca/revue-militaire-canadienne

Directeur et Rédacteur en chef

Professor
Christian Leuprecht

Anciens redacteurs en chef

Professor
Michael A. Hennessy
Lieutenant-colonel (à la retraite)
John K. Marteinson†
Lieutenant-colonel (à la retraite)
David L. Bashow

Traduction

Bureau de la traduction,
Services publics et
Approvisionnement Canada
Directrice de la publication
Deesha Kodai

Rédactrice numérique

Alex Green
Rédacteurs adjoints
Bruno Charbonneau, Ph.D.
Matthew Kellett, Ph.D.
Paul T. Mitchell, Ph.D.

Comité de lecture

Co-présidents

Irina Goldenberg, Ph.D. et
Peter Kasurak, Ph.D.

Major (à la retraite)
Michael Boire

Vanessa Brown, Ph.D.
Stéphanie Chouinard, Ph.D.

Barbara J. Falk, Ph.D.

Major Tanya Grodzinski, Ph.D.

Michael Hennessy, Ph.D.

Hamish Ion, Ph.D.

Philippe Lagassé, Ph.D.

Lieutenant-colonel
(à la retraite) David Last, Ph.D.

Chris Madsen, Ph.D.

Paul T. Mitchell, Ph.D.

Mulry Mondélice, Ph.D.

Alan Okros, Ph.D.

Huw Osborne, Ph.D.

André Simonyi, Ph.D.

Elinor Sloan, Ph.D.

Colonel (à la retraite)
Randall Wakelam, Ph.D.

James Boutilier, Ph.D.

Gaëlle Rivard Piché, Ph.D.

Rebecca Jensen, Ph.D.

Craig Mantle, Ph.D.

Colonel (à la retraite)
Bernd Horn, Ph.D.

Colonel Max Talbot MD, FRCSC

Margaret BK Shepherd

Grazia (Grace) Scoppio, Ph.D.

Capitaine (à la retraite)
Nancy Taber, Ph.D.

Robert Fonberg

Major-général (à la retraite)

Daniel Gosselin

Capitaine de corvette

Brent Lemon

Major-général (à la retraite)
Craig Aitchison

Lieutenant-général (à la
retraite) Al Meinzinger

Lieutenant-colonel (à la retraite)
Michael A. Rostek, Ph.D.

Karen D. Davis, Ph.D.

Lieutenant-général (à la
retraite) Michael Hood

Lieutenant-colonel

Andrew Godfrey, Ph.D.

Major-général (mgén)
(à la retraite) David Fraser

Vice-amiral (vam)

Paul A. Maddison

Comité consultatif

Président

Majeur-général
Denis O'Reilly, Commandant,
Académie canadienne
de la défense (ACD)

Membres

Colonel Marty Cournoyer,
représentant du Chef
d'état-major de la Force
aérienne (CEMFA)

Jill Scott, Ph.D., Recteur
Collège militaire royal (CMR)

Capitaine de vaisseau
J. Jeffrey Hutchinson,
représentant du Chef d'état-
major de la Marine (CMM)

Général de brigade Pascal
Godbout, Commandant, Collège
militaire royal du Canada (CMR)

Major Chris Young, représentant
du Chef d'état-major –
Stratégie armée

Lieutenant-colonel Eric J. Weaver,
Directeur, Centre de droit militaire
des Forces armées canadiennes
(CDMFC), Académie canadienne
de la défense (ACD)

Hanya Soliman, représentante
du Chef du renseignement de
la Défense (CRD))

NOTE AUX LECTEURS

ET LECTRICES

La Revue militaire canadienne
étant bilingue, lorsqu'une citation
originale a été traduite, le sigle
[TCO] après l'appel de note, qui
signifie "traduction de la citation
originale", indique que le lecteur
trouvera le texte original de la
citation dans la version de la Revue
rédigée dans l'autre langue officielle
du Canada. Afin de faciliter la lec-
ture, le masculin sert de genre
neutre pour désigner aussi bien
les femmes que les hommes.



Le Navire canadien de Sa Majesté WINNIPEG vogue à l'aube dans l'est de l'Atlantique le matin du 8 novembre 2015, lors de l'opération REASSURANCE.

Cpl Stuart MacNeil, NCSM WINNIPEG ET2015-5136-001

Mot du rédacteur

À l'approche du 25^e anniversaire de la *Revue militaire canadienne*, un débat récent met en lumière l'évolution de la publication au cours du dernier quart de siècle. Les premiers articles ont eu tendance à couvrir des sujets plus conventionnels dans les études militaires, tels que l'équipement, la doctrine, la stratégie et l'histoire. Les opérations de COCIM et les rôles des parlementaires dans l'OTAN et la doctrine nucléaire tactique, sont des exemples de sujets qui ont dominé les numéros précédents. En d'autres termes, les articles de la RMC ont toujours reflété les préoccupations et les priorités du moment.

La RMC est née du constat que les Forces armées canadiennes de l'après-guerre froide étaient confrontées à l'incertitude quant aux menaces futures en matière de sécurité. Après la Somalie, les critiques ont souligné auprès du ministre Young de l'époque la responsabilité d'un climat anti-intellectuel au sein des FAC. Il existe des similitudes intéressantes et importantes entre les préoccupations exprimées à l'époque auprès du ministre Young et celles de Mme Arbour rapporté, un quart de siècle plus tard, au ministre de la Défense nationale de l'époque, Mme Anand. Ces échos renforcent la raison d'être de la RMC et les efforts renouvelés de l'éditeur pour renforcer les débats intellectuels et les échanges d'idées entre les professionnels militaires, les universitaires et les scientifiques de la défense. Le rôle de la RMC, hier comme aujourd'hui, est de susciter un esprit de recherche au sein de la profession des armes.

La RMC vise à trouver un équilibre. Les articles peuvent examiner les facteurs externes qui amèneront l'armée à s'adapter, tels que l'évolution des menaces pour la sécurité, les nouveaux rôles ou missions et les nouvelles technologies, ou ils peuvent se pencher sur les aspects internes des fonctions organisationnelles ou professionnelles qui pourraient devoir être modifiées. Pour les facteurs de changement externe, la RMC peut stimuler le débat sur le jugement professionnel concernant la manière de s'adapter et de mettre en œuvre les changements. Comme dans toutes les démocraties, il y a également un débat récurrent dans les relations civilo-militaires sur

la mesure dans laquelle l'armée doit s'adapter aux changements de la société. La culture institutionnelle des FAC, son système de gestion du personnel, son approche du leadership et ses valeurs professionnelles ayant fait l'objet d'un examen approfondi, la voie à suivre est nécessairement sujette à un débat intense, en particulier au sein d'une organisation dont les membres s'engagent à assumer une responsabilité illimitée.

Les disciples traditionalistes de Samuel Huntington insistent sur la protection de la culture martiale de l'armée contre la menace perçue de changements sociétaux plus larges, afin de distinguer l'armée de la société en tant que force capable de lutter contre des conflits de haute intensité. En revanche, les critiques progressistes inspirés par Morris Janowicz estiment qu'une armée qui s'appuie sur le service volontaire ne doit pas être isolée d'un changement sociétal plus large. Elles soutiennent que l'impératif fonctionnel d'une armée de volontaires est mieux servi lorsqu'elle reflète, représente et pratique les mêmes valeurs sociétales qu'elle prétend défendre.

Le mandat du rédacteur en chef de la RMC est inscrit dans la série ministérielle n° 63 : « Crée un débat intellectuel entre les professionnels militaires, les fonctionnaires, les chercheurs, les universitaires, les étudiants et les Canadiens en général. » La pertinence et l'actualité de la RMC dépendent de sa capacité à rester fidèle à son mandat. Cela signifie que tous les lecteurs ne seront pas nécessairement d'accord avec ce qu'ils lisent. La clause de non-responsabilité figurant au bas de la table des matières stipule ce qui suit : « Les opinions exprimées ou sous-entendues dans cette publication sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles du ministère de la Défense nationale, des Forces armées canadiennes, de la Revue militaire canadienne ou de toute autre agence du gouvernement du Canada. » Comme le souligne l'ancien CEMD dans son avant-propos à ce numéro : « L'objectif des revues professionnelles, telles que la RMC, est de fournir un forum de discussion informée [...] de renforcer le professionnalisme et [...] de reconnaître que nous ne pouvons pas supposer que nous avons toutes les réponses. »

Par le biais d'un examen rigoureux par les pairs, comme le permet le comité de rédaction, le rédacteur en chef veille à ce que la RMC contribue de manière constructive au débat professionnel. À cette fin, les contributions doivent répondre à des critères de qualité scientifique, y compris la prise en compte des différents attributs de l'identité. Le processus d'évaluation de la qualité de la RMC est une référence en matière de professionnalisme et s'efforce d'équilibrer la rigueur académique et les connaissances professionnelles. Les professions exercent un certain degré d'autorégulation, y compris en ce qui concerne les idées jugées pertinentes. Cela peut conduire à la « fermeture de l'esprit de la profession » ou, pire, à l'isolement social de l'institution. La mission de la RMC est de créer un espace de débat qu'il serait difficile ou impossible d'avoir autrement. Dans une institution dont le rôle, selon certains, est de défendre la démocratie et non de la pratiquer, la RMC atténue l'isolement professionnel en

contrant le risque que posent les chambres d'écho restrictives en créant et en défendant un marché d'idées libres concernant la profession des armes au Canada.

La RMC 23.3 a marqué une étape importante : le premier numéro spécial, rédigé par une équipe éditoriale composée exclusivement de femmes et encourageant le débat sur la culture militaire. Ce numéro spécial a rassemblé des auteurs qui sont des militaires en activité ou d'anciens militaires, des scientifiques de la défense et des universitaires civils. Il reflète les préoccupations des militaires et des civils qui travaillent ensemble en matière de diversité, d'équité, d'inclusion et de justice. Ces débats, qui ne sont pas sans rappeler ceux que la société canadienne mène depuis des décennies, ont simplement pris plus de temps à se dérouler dans l'armée et se manifestent quelque peu différemment compte tenu du mandat unique de l'organisation dans la société canadienne. La fonction publique fédérale est le plus grand employeur du pays. En tant que premiers employeurs de la fonction publique fédérale, les Canadiens attendent de leurs forces armées qu'elles donnent l'exemple. Malgré un débat vigoureux au sein et en dehors des FAC sur la manière d'aller de l'avant, il semble y avoir un large consensus sur le fait que les FAC n'ont pas respecté la règle d'or : le principe qui consiste à traiter les autres comme on voudrait être traité.

La réponse est-elle la révolution ou l'évolution? Loin de mettre en cause et de démolir tout l'édifice pour repartir à zéro, les articles du 23.3 plaident en faveur de la réhabilitation des FAC, à l'instar de la rénovation d'une vénérable institution dont la culture institutionnelle présente les mêmes déficiences structurelles que certaines de ses infrastructures physiques et de ses plates-formes de combat. Cette réhabilitation est à débattre, et les critiques ont raison dans la mesure où les enjeux sont bien trop importants pour se tromper (une fois de plus).

Il en va de même, bien entendu, pour de nombreuses autres dimensions des FAC. Le bon côté d'une organisation qui a besoin d'être reconstituée et modernisée, c'est la possibilité de débattre de son avenir. À cette fin, les contributeurs peuvent soumettre des articles, des articles d'opinion, des commentaires, des lettres à la rédaction et des critiques de livres sur le nouveau portail de soumission en ligne de la RMC. La RMC est, après tout, la revue officielle de la profession des armes au Canada. Dans cet esprit, l'équipe éditoriale apprécie l'engagement et le retour d'information des lecteurs. En tant qu'auteurs, les lecteurs ont la possibilité de façonner l'odyssée de l'organisation.

Dans un esprit de débat, ce numéro commence par un avant-propos du chef d'état-major de la défense du Canada. Parmi les lettres reçues, l'équipe éditoriale, guidée par les principes susmentionnés, a choisi de publier deux lettres qui représentent l'éventail des points de vue exprimés. Ces lettres ont une valeur scientifique dans la mesure où elles apportent une contribution professionnelle et constructive au débat sur la profession des armes. Voici la réponse d'un contributeur à l'article 23.3.

La section suivante contient trois articles sur le personnel militaire. Le premier mot de ce numéro revient à l'ancien CEMD sortant, en collaboration avec le lieutenant-colonel (retraité) Bill Cummings : *Reflections on character-based leadership* (Réflexions sur le leadership fondé sur le caractère), un sujet que nous aborderons dans les prochains numéros de la RMC.

Dans *GOFO Selection* (La sélection des officiers généraux), le Major T. Kelley examine le manque de diversité des antécédents parmi les officiers généraux au sein des Forces armées canadiennes. Le major Kelley a analysé une décennie d'officiers généraux et identifié leurs métiers d'origine. Les données ont révélé que des métiers spécifiques, tels que le corps blindé, sont surreprésentés de manière disproportionnée parmi les officiers généraux. En comparaison, les métiers de soutien (tels que la sélection du personnel) sont sous-représentés. Les Forces armées canadiennes peuvent combler cette lacune en identifiant le personnel des métiers de soutien pour les postes de commandement opérationnel, ce qui permet d'élargir le bassin de dirigeants et de favoriser la diversité des origines professionnelles parmi les cadres supérieurs.

Dans leur article intitulé *Rise to Resilience : A Strategy for Leveraging Positive Emotions* (R.I.S.E. vers la résilience : Une stratégie pour tirer parti des émotions positives), Cherif, Wood et le lieutenant Parnell discutent de la prévalence du stress à la suite de la pandémie et de la nécessité pour les Forces armées canadiennes d'élaborer des stratégies pour faire face à ces facteurs de stress. Ils proposent le cadre R.I.S.E. (*Recognize, Investigate, Savour, Enhance* ou reconnaître, étudier, savourer et améliorer) comme une pratique potentielle basée sur la pleine conscience pour tirer parti des émotions positives. Lorsqu'elle est correctement exploitée, la pleine conscience peut améliorer les fonctions cognitives et la résilience, réduire le stress et la réactivité, et minimiser les effets de l'épuisement professionnel. L'article conclut que la pleine conscience peut être combinée à des émotions positives pour faire face à la période post-pandémique et aux défis sur le lieu de travail.

Dans *The CAF as an Employer of Choice for Indigenous and Visible Minority Canadians* (Les FAC comme employeur de choix pour les Canadiens autochtones et issus de minorités visibles), le Major Odartey-Wellington, Ph. D., aborde la question de la diversité et de l'inclusion au sein des institutions canadiennes et se concentre plus particulièrement sur les Forces armées canadiennes. Dans son article, il note que les FAC peuvent devenir un employeur de choix pour les autochtones et les minorités visibles du Canada si elle crée un environnement inclusif, favorise un sentiment d'appartenance et d'autonomie, et adopte un leadership transformationnel.

Le major-général (à la retraite) J. G. Milne examine les prestations de remplacement du revenu (PRR) accordées aux anciens combattants de la Force de réserve invalides dans les Forces armées canadiennes dans *Assessing VAC's research and its*

influence on income replacement policy for disabled Reserve Force Veterans (Évaluation de la recherche d'ACC et de son influence sur la politique de remplacement du revenu pour les anciens combattants de la Force de réserve invalides). Il constate que les anciens combattants de la réserve, qui représentent 47 % des anciens combattants et 17 % des bénéficiaires du PRR, sont confrontés à une injustice potentielle dans le calcul de leurs prestations, en partie parce que le revenu des anciens combattants de la réserve (un élément crucial) est basé uniquement sur leur salaire militaire au moment de la blessure et exclut le revenu civil. L'article plaide en faveur d'une définition du revenu qui représente mieux les revenus civils d'un réserviste, afin que les PRR soient plus équitables.

The Roles, Duties, and Recollections of Chief Petty Officers in the Royal Canadian Navy (Les rôles, les devoirs et les souvenirs des premiers maîtres de la Marine royale canadienne), par Samantha Olson, se penche sur le rôle des premiers maîtres dans la Marine royale canadienne (MRC). Les entretiens qu'elle a menés avec des PM à la retraite permettent de mieux comprendre la valeur de leur rôle, qui est souvent négligé et considéré comme organisationnel. Cet article donne un excellent aperçu des responsabilités quotidiennes des PM, y compris les distinctions entre les tâches en mer et à terre, le rôle d'intermédiaire du PM et ses efforts pour remplir un rôle de conseiller.

Finalement, le Capitaine Nicolas Provencier souligne l'importance du renseignement militaire. Son article, intitulé *Trench Raids and Patrols in Intelligence Gathering* (Raids de tranchées et patrouilles dans le cadre de la collecte de renseignements), revient sur l'été 1916 pour examiner les conséquences pour les soldats qui n'étaient pas correctement informés du terrain, de l'ennemi et de l'objectif de leurs opérations de secours. Il décrit le « baptême par le feu » des soldats de la 2^e division dans le secteur de Saint-Éloi pendant la Première Guerre mondiale.



Le 1^{er} Groupe maritime permanent de l'OTAN exécute des exercices d'artillerie navale en coordination avec des observateurs avancés et des contrôleurs interarmées de la finale de l'attaque du Canada, de la Lettonie et de l'Espagne, à Liepāja, en Lettonie, le 10 avril 2024.

Caporal Bryan Bodo, technicien en imagerie des Forces armées canadiennes



Cérémonie de passation de commandement du chef d'état-major de la Défense entre le général Wayne Eyre et la générale Jennie Carignan au Musée canadien de la guerre, à Ottawa, en Ontario, le 18 juillet 2024.

Sdt Michael Seelt

Avant-propos de l'ancien Chef d'état-major de la Défense

GÉNÉRAL (À LA RETRAITE) WAYNE D. EYRE

Plus que jamais, nous évoluons dans un environnement sécuritaire mondial caractérisé par l'incertitude et le changement. Les profonds changements en cours dans les domaines de la géopolitique, du climat, de la technologie et sociétal sont extrêmement complexes, lourds de conséquences et dépassent l'expertise d'un seul individu ou d'une seule institution. Le changement est toujours inconfortable, et ce sentiment se transforme souvent en insécurité lorsque les croyances ou les hypothèses sous-jacentes sont remises en question. La nature de la confluence des défis auxquels nous sommes confrontés exige qu'un vaste ensemble d'idées, de concepts et d'options provenant de sources diverses, y compris de l'extérieur des FAC, soit exploré et discuté. Nous devons avoir la confiance intellectuelle nécessaire pour le faire.

L'objectif des revues professionnelles, telles que la RMC, est d'offrir un forum de discussion informée sur des travaux scientifiques pertinents pour le lectorat. Cela permet une double fonction : renforcer le professionnalisme, en particulier la conduite individuelle, ce qui signifie comprendre et traiter le contexte dans lequel nous vivons et travaillons, et reconnaître que nous ne pouvons pas supposer que nous avons toutes les réponses. En fait, la reconnaissance de cette complexité souligne l'importance de remettre en question les hypothèses, de comprendre les expériences et les antécédents de tous les membres et de rester ouvert à de nouvelles perspectives, idées et théories que nous n'avions pas envisagées auparavant.

Bien que nous soyons heureux de nous appuyer sur les travaux scientifiques de ces experts, tous doivent comprendre que la responsabilité de prendre des décisions concernant la profession des armes au Canada incombe exclusivement au CEMD. Les articles de la RMC ne constituent pas la doctrine, des

politiques ou des lignes directrices. Il existe des processus bien établis pour déterminer comment les nouvelles idées influencent la doctrine, les politiques et les programmes. La récente mise à jour de notre doctrine « Digne de servir » illustre la manière dont le travail universitaire et les perspectives professionnelles se croisent : le personnel responsable que j'ai affecté à cette tâche a effectué des lectures approfondies, s'est entretenu avec des experts universitaires et a consulté des personnes dans l'ensemble des FAC afin de recommander des mises à jour de la doctrine précédente, qui ont été évaluées par les membres du Conseil des forces armées et officiellement publiées sous l'autorité du CEMD. La RMC reste un forum extrêmement précieux pour nous tous qui nous informe sur des questions importantes et, comme je le souligne dans l'article qui l'accompagne, facilite la prise de conscience et le travail intérieur nécessaires pour renforcer le caractère de chacun.



La chef de pont d'envol du détachement aérien du Navire canadien de Sa Majesté FREDERICTON envoie des signaux à l'équipage de pont lors du démarrage d'un hélicoptère CH124 Sea King embarqué lors de l'opération Reassurance, le 3 mars 2015.

Force opérationnelle maritime - Op Reassurance, MDN HS41-2015-0043-025

Lettre au rédacteur

LE LIEUTENANT-GÉNÉRAL (À LA RETRAITE) MICHEL MAISONNEUVE

Le Lgén (ret.) Michel Maisonneuve a servi 35 ans dans les FAC et 10 ans de plus en tant que directeur des études du CMR Saint-Jean. Il a été le dernier chef d'état-major du Commandement supérieur allié de l'Atlantique de l'OTAN et le premier chef d'état-major du Commandement supérieur allié Transformation de l'OTAN à Norfolk, en Virginie. Il a été nommé 30^e lauréat annuel du prix Vimy en 2020.

Cher M. Leuprecht :

J'écris cette lettre pour commenter votre numéro de l'été 2023, Vol. 23, No. 3, qui traitait principalement de la transformation de la culture militaire. La revue soulève des questions importantes et fournit de nombreux sujets de discussion.

D'une manière générale, je m'étonne qu'un sujet aussi important soit traité dans le journal professionnel des FAC sans que le rédacteur fasse un seul commentaire d'introduction. L'éditorial des trois codirecteurs civils du réseau MINDS n'a fait que critiquer davantage les FAC et saper le moral des troupes : « L'inconduite sexuelle est **très répandue**, tout comme la discrimination et l'hostilité à l'égard des femmes, des militaires bispirituels,

lesbiennes, gais, bisexuels, transgenres, queers, intersexués et inclusifs (2ELGBTQI+), des autochtones, des Noirs et des personnes de couleur » (emphase ajoutée). Vraiment? « Très répandue »? Sur quelle base ce jugement est-il porté, et quelle est son ampleur par rapport à celle de la société en général? Et y a-t-il vraiment beaucoup d'exemples de « culture de leadership toxique » au sein des FAC?

Les FAC sont sur la voie de l'élimination de la discrimination depuis de nombreuses décennies. Je travaillais au QGDN dans les années 1980 lorsque le CEMD, le Général John De Chastelain, a publié le premier CANFORGEN sur le harcèlement; il soulignait que les FAC devaient respecter toutes les personnes, indépendamment de leur sexe ou de leur orientation sexuelle. Il s'agissait

d'un message fort, en avance sur ce que les autres nations faisaient dans leurs forces armées. J'ai été fière de voir ce qui a suivi, lorsque tous les postes militaires ont été ouverts aux femmes, y compris ceux dans les sous-marins. Qui étions-nous, nous les hommes, pour dire qu'une femme ne peut pas occuper un poste, quel qu'il soit, si elle le souhaite et si elle remplit les conditions requises? En tant qu'adjoint exécutif du Général Maurice Baril, je me souviens qu'il m'a dit que l'élimination des obstacles à la présence des femmes dans l'armée n'était qu'un premier pas, il fallait encore leur faire sentir qu'elles étaient les bienvenues, mais nous n'en étions pas encore là. Je me souviens aussi très bien des programmes obligatoires des années 1990 tels que les SHARP (*Standards for Harassment and Racism Prevention* ou Normes pour la prévention du harcèlement et du racisme). Il est vrai que certains ont suivi les programmes avec une pointe d'humour, mais ces programmes ont montré que les FAC reconnaissaient la nécessité d'un changement de culture à la lumière des normes changeantes de la société, et qu'elle faisait un effort en impliquant l'ensemble de ses membres.

À la suite de l'enquête menée par Maclean's *Rape in the Military* (Le viol dans l'armée) en 1998, un maelström de problèmes d'inconduite sexuelle a émergé, conduisant à l'opération HONOUR du CEMD, au rapport Deschamps, à l'inculpation d'officiers supérieurs, au rapport Morris Fish et au rapport Arbour. Il s'agissait d'une avalanche de preuves « recueillies » affirmant que les FAC étaient remplies d'hommes horribles qui étaient des néandertaliens racistes. Très peu ou pas d'entrevues de femmes militaires dont l'expérience n'a été que positive, y compris dans des opérations où les hommes étaient honorables et respectueux. Mon instructeur de qualification militaire de base en 1973, un sergent noir, possède une myriade d'anecdotes sur la



Le navire à moteur (NM) ASTERIX et le Navire canadien de Sa Majesté (NCSM) OTTAWA ouvrent la voie au NCSM VANCOUVER lors de leur passage devant le littoral de Victoria après leur départ de la Base des Forces canadiennes Esquimalt, en Colombie Britannique, pour se rendre dans l'Indo Pacifique, le 14 août 2023.

Caporale Alisa Strelley, Forces armées canadiennes

façon dont ses camarades blancs prenaient sa défense chaque fois qu'il était lésé. Et mon impression personnelle de la visite de Mme Deschamps au CMR Saint-Jean est qu'elle n'était pas vraiment intéressée par les expériences positives. Il est évident que la phrase de l'éditorial du deuxième paragraphe ci-dessus ne laisse aucune place à la raison ou à ce que mon ami et collègue le Dr John Cowan appelle le « juste milieu ».

J'ai des problèmes avec un certain nombre d'autres préceptes discutés dans les articles publiés. Faut-il vraiment créer des bureaux d'EDI? Certaines grandes entreprises réduisent aujourd'hui leurs efforts en matière d'EDI parce qu'elles peuvent donner aux gens l'impression d'être réduits à l'état de symboles. Les politiques racistes sont-elles réellement ancrées dans nos réglementations? Selon la théorie critique de la race, le fait qu'un membre des FAC soit blanc le rend-il immédiatement raciste de manière binaire? L'éditorial indique que « la culture, les politiques et le soutien de l'armée sont encore largement influencés par l'hypothèse patriarcale hétéronormative selon laquelle les familles se composent d'un militaire marié à une femme civile qui s'occupe de la famille et du foyer ». Les familles traditionnelles représentent sans aucun doute encore la grande majorité et doivent donc être soutenues, mais j'oserais dire que notre réseau de CRFM répond bien à tous les types de familles, y compris, je l'espère, à nos jeunes célibataires dont leurs familles sont composées de leurs parents et de leurs frères et sœurs. Je sais par expérience que cela n'a pas toujours été le cas, mais la situation s'est améliorée et, une fois de plus, les FAC n'ont pas été félicitées pour les mesures déjà prises.

L'éditorial affirme qu'il n'y a pas eu de reconnaissance, je ne suis pas du tout d'accord. L'examen minutieux et la prolifération des études qui ont vu le jour sont des exemples frappants de cette reconnaissance. Les causes profondes de la situation actuelle sont si nombreuses que j'ai eu du mal à les lire toutes : « Le patriarcat, le colonialisme, la suprématie blanche, l'hétéronormativité, le capacitarisme et le classicisme... le sexe, le genre, la sexualité, le statut relationnel, le statut parental, la race, l'ethnicité, la couleur de peau, l'indigénat, le revenu, la classe socio-économique, l'éducation, la langue, la capacité, l'âge, la région et l'expérience de la vie. » Impressionnant! Il ne fait aucun doute qu'une telle liste dissuadera totalement quiconque de rejoindre une institution aussi corrompue, et je doute encore que le fait de laisser les militaires exprimer leur individualité avec leur uniforme améliore le recrutement.

En dépit de l'opinion exprimée dans certains articles, je pense que la méritocratie devrait toujours être primordiale dans les décisions de progression, l'inclusion étant utilisée comme moyen de décider entre des candidats également qualifiés, nous pourrions l'appeler « méritocratie inclusive ». L'histoire et la tradition sont des questions qui doivent être examinées avec soin. L'histoire ne change pas malgré ceux qui veulent la réécrire. Mais



Un enfant attend patiemment l'arrivée de son amoureuse en agitant son drapeau canadien lors de l'arrivée du Navire canadien de Sa Majesté (NCSM) WINNIPEG, qui est de retour à la Base des Forces canadiennes Esquimalt, le 23 février 2016, après un déploiement de huit mois et demi.

Cpl Brent Kenny, Services d'imagerie des FMAR(P) ET2016-0056-13

elle doit être comprise dans le contexte de l'époque, appréciée (pas nécessairement approuvée) et faire l'objet d'un apprentissage, et non pas être détruite. Je suis d'accord pour dire que certains exemples de ce que l'on appelle la « tradition », comme le Colonel Quiconque, doivent être supprimés. Le tabac peut être conservé dans des récipients beaucoup plus appropriés, avec une histoire tout aussi positive, voire plus. Le commandant de cette unité aurait dû prendre une initiative au lieu d'attendre qu'un subalterne courageux le signale. Toutefois, cet exemple montre également que de jeunes hommes et femmes courageux au sein de nos FAC peuvent être de véritables agents du changement de culture. Mon expérience personnelle des heures de bonne entente, par exemple, m'a montré que, même en 1990, de jeunes officiers et soldats soucieux de leur forme physique commençaient à changer d'attitude à l'égard de l'alcool et de la santé. Si les jeunes ne veulent pas aller au curling, changez la tradition! L'objectif de ces événements et cérémonies est de promouvoir le travail d'équipe et l'inclusion tout en célébrant l'histoire de l'unité. Elles peuvent être modifiées, mais ne doivent pas être interdites.

En ce qui concerne les groupes sous-représentés au sein des FAC, nos efforts de recrutement n'ont pas été aussi fructueux que certains l'auraient souhaité. Nous pourrions demander : « Qui se battra pour le Canada? » Là encore, la méritocratie inclusive devrait être la norme, nous devrions encourager les groupes que nous ciblons, nous concentrer sur l'obtention des meilleurs candidats et ne pas pénaliser ceux qui n'appartiennent pas à des groupes sous-représentés. Peut-être que nos efforts pour éloigner les bases des centres urbains ne nous ont pas non plus aidés à recruter dans les groupes sous-représentés.

Je ne suis pas d'accord avec les points de l'article de M. Taber concernant la culture guerrière, notamment la conformité et l'uniformité qui ne sont pas les bons paradigmes pour une force militaire efficace et prête sur le plan opérationnel. Je pensais que nous avions mis fin au harcèlement et aux abus du passé et je pense que notre cadre d'instructeurs et nos sous-officiers ont une meilleure compréhension de la manière de constituer une force de combat efficace. J'ai une confiance totale en ces individus. Si les opérations de combat les plus exigeantes de notre armée ne requièrent pas de guerriers dotés d'une force émotionnelle et d'une résilience, de quoi ont-elles besoin?

J'ai trouvé les articles du capv (ret.) Al Okros et de Karen Davis, Ph. D., équilibrés et raisonnables. Comme le dit Karen, il y a des femmes (espérons-le une majorité) qui ont été traitées équitablement dans les FAC et qui sont frustrées par les féministes qui poussent au changement sans avoir d'expérience. La discussion d'Al sur l'identité est utile, nous qui servons ou avons servi en uniforme avons adopté une identité qui n'est parfois pas comprise. Tout changement culturel futur devra considérer l'identité comme un facteur important, en dépit de ses racines patriarcales.

À ce stade, nous devons veiller à ce que tous ces efforts de CHANGEMENT DE CULTURE ne soient pas placés au-dessus de l'exigence d'efficacité militaire. À mon avis, le pendule est allé trop loin. Un changement de culture est nécessaire, mais tout n'est pas mauvais dans nos forces armées, le terme « généralisé » est inapproprié. Les FAC protègent notre souveraineté et défendent nos valeurs. Diriger nos forces militaires dans le monde d'aujourd'hui, avec les tendances qui imprègnent notre société, est un énorme défi pour les jeunes officiers et les militaires du rang. La série d'articles et d'autres éléments du numéro mettent tout le monde dans le même sac au sein des FAC, ce qui nuira au moral de ceux qui servent. Il est temps de mettre fin à l'autoflagellation.

Sincèrement,

**Lgen J.O. Michel Maisonneuve (retraité), CMM, CSM, CD
Directeur des études, CMR Saint-Jean, 2007-2018**



Un soldat du 2^e Bataillon, Princess Patricia's Canadian Light Infantry, joue le rôle de la force ennemie avant l'échange de feu final au cours de l'exercice MAPLE RESOLVE, à la Base de soutien de la 3^e Division du Canada, détachement Wainwright, en Alberta, le 10 mai 2021.

Cpl Rachael Allen, Caméra de combat des Forces canadiennes, Forces armées canadiennes

Le changement de culture est difficile, mais nécessaire

STEPHEN M. SAIDEMAN, PH.D., TITULAIRE DE LA CHAIRE PATERSON EN AFFAIRES INTERNATIONALES À L'UNIVERSITÉ DE CARLETON, DIRECTEUR DU RÉSEAU CANADIEN DE DÉFENSE ET DE SÉCURITÉ

STÉFANIE VON HLATKY, PH.D., CHAIRE DE RECHERCHE DU CANADA SUR LE GENRE, LA SÉCURITÉ ET LES FORCES ARMÉES À L'UNIVERSITÉ QUEEN'S, CODIRECTRICE DU RÉSEAU CANADIEN DE DÉFENSE ET DE SÉCURITÉ ET MEMBRE DU CENTRE DE POLITIQUE INTERNATIONALE ET DE DÉFENSE

Dans le numéro de l'été 2023 de la *Revue militaire canadienne*, les codirecteurs du programme MINDS « Transformer les cultures militaires » ont rédigé une collection d'articles sur le changement de la culture des Forces armées canadiennes. Maya Eichler, Nancy Taber et Tammy George ont reçu beaucoup plus d'attention que la plupart des numéros de la RMC, allant bien au-delà des échanges entre universitaires et praticiens. Les co-rédacteurs de ce numéro ont été la cible de vitriol pour avoir suggéré que les théories critiques peuvent offrir des perspectives pour soutenir les efforts de changement de culture des FAC. Il ne fait toutefois aucun doute que si le ministère de la Défense nationale produit la RMC, il opère de manière indépendante et soumet toutes les propositions à un processus d'examen par les pairs en double aveugle. Il est important de protéger cet espace de dialogue respectueux entre les experts civils et militaires.

Aborder les problèmes passés et actuels qui ont porté préjudice à de nombreux militaires peut être provocateur, et nous vivons à une époque où les conversations, universitaires ou autres, sur la race, le sexe, la discrimination et l'héritage du passé peuvent être très animées. Nous soutenons les co-rédacteurs et les contributeurs de ce numéro spécial qui n'ont pas hésité à relever le défi d'introduire des idées dont ils savaient sans doute qu'elles susciteraient de vives réactions. En effet, le vocabulaire du féminisme et des théories critiques qui se concentrent sur la mise en

évidence et le démantèlement des inégalités structurelles peut être un déclencheur pour ceux qui ne voient aucun problème dans le statu quo. Cela ne devrait pas empêcher la communauté de la sécurité et de la défense de s'engager dans la contribution principale de ce numéro spécial, qui est de montrer comment les cadres anti-oppression tirés des théories critiques peuvent informer les stratégies de changement de culture au sein des FAC. Il se peut que nous ne soyons pas d'accord avec chaque mot de ce numéro, car les universitaires suscitent le débat, mais la

liberté de s'engager dans une pensée critique est essentielle non seulement pour une société libre, mais aussi pour une armée plus efficace. Tout comme chaque exercice ou campagne militaire doit être suivi d'un processus d'apprentissage, chaque démocratie a tout à gagner d'une conversation dynamique avec des universitaires qui poursuivent leurs idées en toute liberté.

Nous avons écrit cette lettre pour démontrer la nécessité pour les FAC de changer leur culture, de démythifier les efforts existants et la conversation plus large sur la diversité, l'équité et l'inclusion, d'examiner certaines des résistances au changement de culture, et d'expliquer l'importance de l'exploration académique dans les relations civiles-militaires démocratiques.

Il y a au moins trois raisons pour lesquelles les FAC doivent changer leur culture : pour mieux refléter la société canadienne contemporaine, pour réduire ou réparer les torts causés aux membres actuels et anciens des FAC, et pour élargir le bassin de recrutement afin que les FAC puissent inverser leur crise de personnel en attirant des Canadiens de tous les horizons. L'armée reconnaît la nécessité de changer la culture des FAC, plutôt que de se contenter de lancer une opération à court terme pour « régler » le problème de l'inconduite sexuelle. Elle a mis en place une agence clé—le Chef - Conduite professionnelle et culture—afin de diriger ces efforts. Des juges de la Cour suprême à la retraite ont recommandé à plusieurs reprises de ne pas se contenter de modifier quelques institutions, mais de changer les normes et les valeurs, la compréhension commune des comportements appropriés, c'est-à-dire la culture de l'armée. Les ministres de la Défense se sont engagés à respecter ces recommandations et il existe différents mécanismes permettant de rendre compte des progrès accomplis, comme la nomination d'un contrôleur externe, comme le recommande le rapport Arbour. Les FAC doivent changer et continuer à s'adapter, nous ne reviendrons donc pas sur ce point.

Cela nous amène au numéro spécial et aux termes que les détracteurs du changement culturel trouvent si dérangeants—féminisme, théorie critique de la race et diversité, pour n'en citer que quelques-uns. Alors que la théorie critique de la race est devenue une insulte dans la politique américaine, un argument utilisé pour justifier la suppression des références à l'injustice raciale dans les livres d'histoire, le numéro spécial de la RMC reconnaît que l'armée était autrefois entièrement dirigée par des hommes blancs et qu'elle excluait largement d'autres personnes des postes de pouvoir. Dans l'introduction, Eichler, George, et Taber argumentent : « Pour changer la culture, il ne suffit pas de s'attaquer à l'inconduite sexuelle ou à l'homophobie ou au racisme ou à l'héritage du colonialisme, mais il faut les considérer comme des causes profondes et interdépendantes du problème culturel de l'armée. Cette approche est au cœur de « Transformer les cultures militaires », dont le numéro spécial constitue l'une des principales contributions. Pour étayer cette position, les auteurs s'appuient sur les causes profondes, les expériences vécues par



Des techniciens de la Force opérationnelle aérienne en Roumanie changent le moteur d'un chasseur CF-188 Hornet, à Constanta, en Roumanie, au cours de l'exercice RESILIENT RESOLVE, le 17 mars 2016.

Matc Steeve Picard, 3e Escadre Bagotville BN03-2016-0125-021

le personnel militaire racialisé, les identités militaires contestées, les normes familiales, l'éducation féministe critique et la pédagogie tenant compte des traumatismes dans la mesure où elles sont liées à la transformation des cultures militaires (p. 4). Eichler et Brown commencent par un article qui montre comment la recherche critique peut apporter un éclairage différent sur les causes profondes du harcèlement sexuel, des agressions et des abus de pouvoir dans l'armée. George passe à la vitesse supérieure pour évaluer comment les expériences vécues se mesurent à ces cadres analytiques, en soulignant le travail accompli par les membres racialisés qui doivent constamment négocier et s'adapter à une institution rigidement enracinée dans les traditions et les coutumes. Dans ce contexte, l'appartenance peut être difficile et aliénante. Dans un autre article, Taber aborde des questions essentielles à la mise en œuvre de la nouvelle éthique des FAC et de la doctrine d'appui relative à la profession des armes. Elle défend l'idée que l'éducation critique est un élément nécessaire pour permettre aux membres des forces armées de transcender l'« idéal guerrier » désuet (p. 31). Elle est obsolète en partie, car les membres des FAC du XXI^e siècle doivent être compétents dans bien d'autres domaines que l'usage de la force. Dans l'environnement complexe d'aujourd'hui, il est essentiel de s'adapter et de remettre en question le statu quo, ce qui rend l'éducation et l'apprentissage essentiels pour les chefs militaires qui s'efforcent de relever les défis de l'espace de combat moderne, sur le territoire national ou à l'étranger. Davis a fait remarquer à juste titre, en commentant sa propre expérience militaire, que « lorsque nous sommes confrontés à une nouvelle perspective qui remet en question nos identités et notre compréhension du monde, nous cherchons des failles et des moyens d'écartier ou de saper cette nouvelle information ou la personne qui la transmet (p. 70) ».

Ce n'est pas le moment de rejeter d'autres modes de pensée sur une impulsion défensive. Quoi de plus important pour les membres des FAC que de considérer sérieusement toutes les connaissances susceptibles d'améliorer l'institution. À travers ces contributions,

dont nous n'avons retenu que quelques points saillants, le numéro spécial remet en question les modes de pensée conventionnels, mais est loin de présenter l'armée comme irrécupérable.

Les détracteurs d'une plus grande inclusivité affirment souvent que les efforts déployés pour intégrer le groupe x ou y nuiront à la cohésion de l'unité—le navire, l'escadron ou la section ne seront plus aussi unis parce qu'ils auront été contraints d'intégrer des personnes différentes. Cet argument a été utilisé pour empêcher les Afro-Américains d'entrer dans l'armée américaine, pour empêcher les femmes de combattre, et pour empêcher les gais et les lesbiennes d'entrer dans l'armée.⁵ Dans chaque cas, la véritable menace pour la cohésion de l'unité n'était pas les groupes précédemment exclus, mais les héritiers intolérants des priviléges passés. Pourquoi alors une telle résistance aux efforts visant à rendre l'armée plus diversifiée, plus équitable et plus inclusive? Pourquoi les gens s'énervent-ils lorsqu'on leur fait remarquer que l'armée était autrefois entièrement dominée par des hommes blancs? Tout d'abord, comme Machiavel l'a noté il y a longtemps, les bénéficiaires de l'ancienne façon de faire les choses ne veulent pas de changement, car cela réduirait leur pouvoir et leurs priviléges.⁶ Deuxièmement, l'estime de soi dépend essentiellement de la situation de son groupe, et si celui-ci n'est plus mieux loti que les autres, cette perte relative peut être très perturbante pour l'image que l'on a de soi.⁷ Certes, la confusion est grande et le jargon académique peut être source de malaise. Mais il y a aussi un aspect politique : certains acteurs espèrent utiliser la peur de la perte de statut pour mobiliser des soutiens. C'est ce populisme que nous voyons faire beaucoup de dégâts dans le monde.⁸

Enfin, cette controverse se concentre sur les universitaires qui présentent leur point de vue sur le changement de culture au sein des FAC. Quel est le rôle des universitaires au Canada et en particulier dans le domaine de la défense?⁹ De nombreuses démocraties ont très peu d'expertise dans le domaine militaire et, de fait, peu de civils participent à la gestion de l'armée ou au contrôle des forces armées. Au Canada, les parlementaires n'ont

que peu d'intérêt ou de connaissances sur les forces armées¹⁰ et s'en tiennent généralement à des points de discussion et à des prises de position, comme nous l'avons vu à la suite de la controverse sur l'affaire Vance. Peu de démocraties disposent d'un environnement de think tanks comme celui des États-Unis et du Royaume-Uni. Ici, la recherche sur l'armée canadienne et sur la défense en général est presque entièrement effectuée par des professeurs et des étudiants de troisième cycle dans des universités et des collèges à travers le Canada. C'est d'ailleurs ce que montre ce numéro spécial, dont la plupart des contributions proviennent de professeurs d'université et d'étudiants au doctorat.

La Revue de la Défense 2019 a conclu que cette expertise devait être mieux reliée au gouvernement,¹¹ ce qui a conduit au programme *Mobilisation des idées nouvelles en matière de défense et de sécurité* (MINDS) au sein de la branche politique du ministère de la Défense nationale. Le réseau « Transformer les cultures militaires » est l'un des neuf réseaux actuellement financés par MINDS. Nous avons cofondé deux autres réseaux (le Réseau canadien de défense et de sécurité et le Réseau d'analyse stratégique), qui relient l'armée et le ministère de la Défense aux recherches menées par les universitaires sur le personnel militaire, les relations civilo-militaires, la concurrence entre grandes puissances, les opérations d'urgence nationales, etc. Le réseau « Transformer les cultures militaires » a été financé parce qu'il présentait et présente encore d'autres points de vue sur le défi du changement culturel, obligeant l'armée non pas à adopter des stratégies spécifiques, mais à être plus consciente des héritages du passé, à examiner les défis que pose le maintien du statu quo et à prendre en considération la multiplicité des groupes qui ont été lésés dans le passé et les moyens d'éviter de tels préjudices à l'avenir.

Nous devrions donc lire ce numéro spécial de la RMC avec sérieux, ne pas nous offusquer des différents termes et des étiquettes, et évaluer comment le Canada et les FAC peuvent faire mieux, afin de tirer parti des capacités et des talents de tous les groupes.

Notes

- 1 Les reportages sur la discrimination peuvent miner la confiance dans l'armée, réduire le soutien aux dépenses de défense et décourager les Canadiens de soutenir les efforts de recrutement. Jean-Christophe Boucher, Charlotte Dugal-Lantagne, Lynne Golicker et Stephen Saideman, « Towards Subjective Control? The Impact of Discrimination in the Armed Forces on Public Opinion, A Canadian Study », document de travail.
- 2 Le rapport Deschamps est disponible ici : <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/corporate/reports-publications/sexual-misbehaviour-external-review-2015.html>. Le rapport Arbour est disponible à l'adresse suivante : <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/corporate/reports-publications/report-of-the-independent-exteral-comprehensive-review.html>
- 3 Karin De Angelis et David R. Segal. « Minorities in the military. » *The Oxford handbook of military psychology* (2012): 325-343.
- 4 Leora N., Rosen, Kathryn H. Knudson et Peggy Fancher. « Cohesion and the culture of hypermasculinity in US Army units. » *Armed Forces & Society* 29, no 3 (2003): 325-351.
- 5 Elizabeth Kier. « Homosexuals in the US Military: Open Integration and Combat Effectiveness. » *International Security* 23, no 2 (1998): 5-39.
- 6 Machiavel, Niccolo. *The prince and other writings*, chapitre 6.
- 7 Donald L. Horowitz *Ethnic Groups in Conflict* (Berkeley: University of California Press, 1985).
- 8 Weyland, Kurt. « Populism's threat to democracy: Comparative lessons for the United States. » *Perspectives on Politics* 18.2 (2020): 389-406.
- 9 Thomas Juneau et Philippe Lagassé « Bridging the academic-policy gap in Canadian defence: What more can be done? » *Canadian Public Administration* 63, no 2 (2020): 206-228.
- 10 Philippe Lagassé et Stephen M. Saideman, « Public Critic or Secretive Monitor: Party Objectives and Legislative Oversight of the Military in Canada », *West European Politics*, 40, no 1 (2017): 119-138
- 11 <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/corporate/policies-standards/canada-defence-policy.html>



Des soldats de l'Armée canadienne et des membres des Rangers canadiens quittent Goose Bay pour se rendre dans le nord du Labrador à bord d'un hélicoptère Chinook de l'Aviation royale canadienne au cours de l'opération NANOOK, le 18 août 2017.

Mona Ghiz, AP FMAR(A) NK50-2017-223-028

Changement de culture dans les FAC : Évitons de trouver de nouvelles façons de commettre de vieilles erreurs

CAPITAINE DE VAISSEAU (CAPV) (À LA RETRAITE) ALAN C. OKROS

Alan C. Okros, Ph.D. est professeur titulaire au Département des études de la défense du Collège militaire royal et il soutient les initiatives du Chef – Conduite professionnelle et culture (CCPC).

Pour faire écho au rédacteur et à l'ancien CEMD, l'objectif de la RMC est de fournir un forum pour des échanges éclairés d'idées qui ont une valeur scientifique. À l'occasion, elle s'efforce également de donner à des journalistes responsables la possibilité de transmettre des idées à un public plus large en préparant des articles équilibrés qui sont soumis à la vérification des faits et à l'examen du ton et de la partialité par leur rédacteur. On peut penser que le récent numéro spécial de la RMC sur la transformation des cultures militaires a atteint le premier de ces résultats.

Ce numéro spécial a rassemblé des auteurs qui sont des militaires en activité ou d'anciens militaires, des scientifiques de la défense et des universitaires civils. En tant que contributeur à ce numéro spécial, je propose quelques commentaires pour « poursuivre la conversation ». Je commencerai par faire référence à la « valeur scientifique », en particulier pour les revues destinées à informer une profession spécifique telle que la médecine, le droit ou, dans le cas présent, la profession des armes. Je considère que la valeur académique provient soit d'arguments rigoureux sur le plan académique, soit d'arguments fondés sur une expérience professionnelle réfléchie. Les perspectives individuelles tirées de leur expérience professionnelle pertinente sont une composante valable des discussions éclairées que la RMC cherche à faciliter. Cependant, j'ai ajouté « réfléchi » pour indiquer qu'il y a une différence entre une

personne ayant accumulé 25 ans d'expérience (et un certain degré de sagesse professionnelle) et une personne ayant vécu la même chose tous les jours pendant 25 ans.

Certains qui cherchent à défendre le statu quo l'ont fait en s'appuyant sur leur propre expérience, sans reconnaître que cette expérience n'est pas partagée par tous ceux qui ont servi dans les FAC. À la suite du rapport de la juge Deschamps, puis de celui de la juge Arbour, j'ai eu de nombreux échanges avec des membres des FAC qui s'offusquent des descriptions des FAC comme ayant une culture problématique de harcèlement systématique, de discrimination et d'agressions sexuelles, généralement justifiées par le fait que « je n'ai jamais rien vu de tel et que je ne le tolérerais pas ». À la suite des articles du Maclean's de 1998 mettant en lumière le viol dans l'armée, mon collègue Karol Wenek a expliqué cette série de déclarations « jamais vues/ne tolérerais pas » faites par les officiers supérieurs des FAC de l'époque, ainsi que la série d'histoires internes divulguées aux médias, en décrivant ce qu'il a appelé la « chaîne de commandement non réactive¹ ». Il a souligné comment « l'incapacité d'entendre » et « le refus d'écouter » se sont combinés pour permettre aux responsables de la chaîne de commandement de prétendre qu'ils n'étaient pas au courant des problèmes.

Cela peut expliquer pourquoi certains lecteurs pourraient partager le scepticisme de Michel Maisonneuve sur le fait que l'inconduite sexuelle et la discrimination à l'égard des personnes appartenant à plusieurs groupes méritant l'équité sont « répandues ». Les faits parlent d'eux-mêmes : 25 916² membres actifs ou anciens membres des FAC sont devenus demandeurs dans le cadre du règlement du recours collectif contre le harcèlement sexuel Heyder-Beattie³ (dont 42 % sont des hommes⁴); en 2022, 3,5 % de la Force régulière (7,5 % de femmes, 2,8 % d'hommes) et 3,4 % de la Première réserve (8,9 % de femmes, 2,2 % des hommes) ont été victimes d'agressions sexuelles en vertu du Code criminel au cours des 12 mois précédents; 34 % des femmes de la Force régulière et 38 % des femmes de la Première réserve ont été victimes d'un comportement sexualisé ou discriminatoire au cours des 12 mois précédents; et 61 % des membres de la Force régulière et 67 % des membres de la Première réserve conviennent que l'inconduite sexuelle est un problème au sein des FAC.⁵ Il convient de noter que la « bonne nouvelle » de cette enquête est que le pourcentage de membres de la Force régulière qui ont déclaré avoir été témoins (vus ou entendus) ou avoir personnellement subi un comportement sexualisé ou une discrimination fondée sur le genre, l'identité de genre ou l'orientation sexuelle sur le lieu de travail militaire ou impliquant des militaires au cours des 12 mois précédent l'enquête a chuté à seulement 67 % par rapport à 2018 (70 %) et à 2016 (80 %). Ainsi, aux quelque 26 000 personnes qui ont été victimes d'inconduite sexuelle, les FAC ajoutent chaque année près de 20 % de dans la Force régulière, et la majorité de ceux qui portent l'uniforme savent que cela se produit.

Michel a raison de dire que les FAC sont sur la voie de l'élimination de la discrimination depuis de nombreuses décennies, ce que le numéro spécial dans son ensemble met également en évidence. J'ai contribué au développement initial du programme SHARP et j'ai contribué à certains aspects de l'opération HONOUR (c'est-à-dire que j'ai remis en question certaines des hypothèses sur lesquelles ce programme était basé). Malheureusement, les données 2022 de StatsCan démontrent amplement que ces initiatives n'ont pas donné les résultats escomptés.

Pourquoi les FAC disposent-elles toujours du nombre d'agressions sexuelles et de l'ampleur des dommages rapportés par StatsCan? Les FAC a réagi rapidement lorsque les troupes ont commencé à rencontrer des engins explosifs improvisés (EEI), en particulier lorsqu'elles conduisaient les jeeps Iltis, des patins à roulettes rembourrés. Allons-nous passer sous silence le fait que 8 % des soldats sont tués et 37 % blessés chaque année à cause des engins explosifs improvisés? Bonnie Robichaud a déposé sa plainte pour harcèlement sexuel contre un superviseur des Forces armées canadiennes auprès de la Commission canadienne des droits de la personne le 26 janvier 1980. Cela fait donc 44 ans que ce problème a été officiellement porté à l'attention des hauts responsables militaires. En 1961, les gens se seraient-ils promenés en disant : « Oui, cette crête, là-haut à Vimy, est difficile à conquérir, dommage pour toutes les troupes que nous avons perdues chaque année, mais essayons le même assaut de masse une fois de plus! »

Pour faire la distinction entre les enseignements identifiés et les enseignements tirés, la question de la reconnaissance que Michel met en évidence comporte deux volets : bien comprendre (et reconnaître) quel est le problème central et élaborer des solutions efficaces (y compris vérifier que la solution a réellement fonctionné). Nous avons même du mal à atteindre le premier objectif lorsque les critiques sont rejetées parce que les chercheurs n'ont manifestement pas parlé aux bonnes personnes,⁶ ou lorsque quelqu'un sort une belle anecdote d'un sous-officier supérieur pour éclipser les analyses rigoureuses des sciences sociales. Les recherches menées par l'Unité de recherche appliquée sur le personnel des Forces canadiennes au milieu des années 1980 ont clairement montré qu'il y avait un problème—ce n'est donc pas faute d'avoir identifié les leçons initiales.⁷ En ce qui concerne les solutions et les enseignements tirés, la critique cinglante de Connie Kristiansen⁸ sur la manière dont certaines données de recherche ont été interprétées et les rationalisations dédaigneuses des officiers supérieurs en vue de préserver le statu quo a été un premier indicateur que les perspectives extérieures étaient susceptibles de perturber les récits confortables qui tendaient à dominer la chambre d'écho interne de l'armée.

Commençons par la réalité énoncée par l'ancien CEMD et reprise dans l'article d'introduction des rédacteurs invités : oui, il y a quelque chose qui ne va pas dans la culture militaire et non, les dirigeants militaires actuels ne prétendent pas avoir

toutes les réponses. Les ministres de la Défense nationale successifs ont déclaré qu'ils souhaitaient que cette question soit traitée en priorité. L'autorité politique a donc émis une intention définitive. C'est là qu'intervient le numéro spécial de la RMC. Les divers articles présentent différentes perspectives scientifiques dans le but d'aider les responsables de la défense et de servir les membres des FAC. Comme l'ont reconnu Stephen Saideman et Stéphanie von Hlatky, l'objectif est de présenter des idées, des cadres et des questions—tirés d'études qui les ont appliqués spécifiquement au contexte des forces armées—afin d'aider les dirigeants à éviter de trouver de nouvelles façons de commettre de vieilles erreurs. Il s'agit notamment de se concentrer sur les compétences sans se préoccuper du caractère,⁹ de récompenser la réussite de la mission sans évaluer le leadership toxique, les équipes démoralisées ou les individus brisés,¹⁰ d'accorder une importance excessive à un ensemble étroit de compétences de combat comme base pour fournir toute la gamme des solutions de sécurité intégrées,¹¹ de s'appuyer uniquement sur le pouvoir de la position et de ne pas gagner la confiance des subordonnés pour être en mesure d'utiliser leur pouvoir personnel;¹² appliquer des mécanismes juridiques pour faire respecter la loi plutôt que des approches professionnelles pour assurer la discipline et maintenir des normes professionnelles;¹³ et chercher à changer les comportements des individus (délinquants, plaignants potentiels, spectateurs, commandants) sans modifier les aspects dysfonctionnels des systèmes sociaux dans lesquels ils sont intégrés. Comme l'indiquent les co-rédacteurs du numéro spécial dans leur article d'introduction, les auteurs répondent en fait à l'appel lancé par les dirigeants des FAC en faveur d'une recherche éclairée et cherchent à s'engager auprès de ceux qui ont la confiance intellectuelle nécessaire pour envisager des perspectives susceptibles de les aider à comprendre les facteurs de causalité les plus profonds.

Steve et Stéphanie ont identifié le vitriol évident dans certaines réponses à certains concepts, en particulier la théorie critique de la race (TCR). La référence à la TCR apparaît cinq fois au total dans quatre des 14 articles du numéro spécial, mais elle a provoqué une certaine agitation dans certaines chambres d'écho idéologiques. La TCR est un exemple de travail universitaire qui a fait l'objet d'une désinformation importante.¹⁴ Elle remonte aux chercheurs de l'école de Francfort dans les années 1930 et a émergé à la fin des années 1970 grâce aux travaux de Derrick Bell, Richard Delgado et Jean Stefancic, entre autres. La TCR met l'accent sur les structures et les systèmes qui produisent des résultats sociaux généraux, et non sur les croyances des individus. Elle ne qualifie pas toutes les personnes blanches de racistes, mais, lorsqu'elle est bien comprise, elle peut permettre à ceux qui sont chargés de modifier les systèmes et structures sous-jacents de prendre des décisions (plus) éclairées. Nous devons éliminer les pommes pourries, mais aussi comprendre les conséquences de la mise des bonnes pommes dans des tonneaux

déformés. La TCR et d'autres théories peuvent nous permettre de comprendre comment les systèmes sociaux dans lesquels nous sommes intégrés façonnent notre pensée et nos actions. La Commission de vérité et réconciliation nous a demandé de trouver des moyens pour que chaque personne réfléchisse à la manière dont elle connaît certains faits, aux raisons pour lesquelles elle a certaines suppositions et à la manière dont ses préférences personnelles influencent ses décisions et ses actions. Nous avons tous notre propre vision du monde, qui englobe une foule de stéréotypes, de schémas mentaux, de préférences et de préjugés; lorsque nous agissons sur la base d'informations biaisées sans y penser consciemment, nous pouvons causer des dommages ou des discriminations qui pourraient être évités. Ainsi, tout comme le fait de s'appuyer sur des cadres éthiques ou d'améliorer notre compréhension des modes de connaissance et d'action autochtones, la TCR contribue à la connaissance et à la compréhension de soi.

Les deux lettres présentées en réponse au numéro spécial mettent également en évidence un autre conflit récurrent de récits : les impératifs sociaux de changement de culture liés à la lutte contre les préjugés et à la garantie que les FAC reflètent la population qu'elles servent, par opposition à la perception que les changements éroderont le moral et l'efficacité militaire. J'ai fait valoir ailleurs qu'il ne s'agit pas d'un jeu à somme nulle.¹⁵ Certes, l'armée exige des individus qu'ils fassent preuve de force émotionnelle et de résilience, mais les FAC exigent davantage. Cela commence par les résultats secondaires mis en évidence dans la doctrine de leadership des FAC : maintenir la réputation de la profession et gagner la confiance et le soutien du public.¹⁶ Comme l'indique la doctrine, la réputation, la confiance et le soutien sont renforcés ou érodés par la perception qu'a le public de l'efficacité et de la légitimité des FAC. Comme l'ont montré les retombées de l'affaire somalienne, les deux sont évalués en fonction de la question de savoir si les comportements des membres reflètent les principes auxquels les Canadiens sont attachés. Ainsi, au niveau individuel, le plus important des deux est le maintien de normes élevées de conduite professionnelle et, une fois encore, les données de StatsCan sont décourageantes—tout comme le défilé d'officiers supérieurs qui ont été parqués sur le banc des pénalités lorsque les juniors ont enfin eu la certitude qu'ils seraient écoutés s'ils se manifestaient.

Plus important encore, les FAC ne comptent pas principalement sur les individus pour réussir, l'accent étant mis sur la constitution d'équipes cohésives et efficaces qui réussiront dans des conditions difficiles. Et nous n'aurons pas d'équipes cohésives si certains membres sont mis à l'écart, marginalisés, discriminés ou soumis à des actions préjudiciables. Il est également crucial que l'idée clé qui manque dans les récits contradictoires sur le changement de culture et l'efficacité au combat provienne de la littérature sur les raisons pour lesquelles les soldats se battent. Dans le contexte de l'armée américaine en Irak, Wong et al. (2003)

ont repris l'examen académique de cette question à partir des publications fondamentales de Shils et Janowitz (1948) et de Stouffer et al. (1949), ainsi que l'œuvre encore débattue et souvent mal citée de S.L.A. Marshall (1947). Dans sa réponse de 2005 à un commentaire sur son travail, Wong (2005) affirme que « les soldats d'aujourd'hui, tout comme ceux du passé, se battent les uns pour les autres. *Why They Fight* indique également que les soldats d'aujourd'hui sont motivés au combat par les notions de liberté et de démocratie. »

L'émission d'ordres permet de savoir *quand* les soldats s'engagent dans le combat; la compréhension de la loyauté des pairs et des valeurs intérieurisées explique *pourquoi* ils le font et, plus important encore, pourquoi ils persistent lorsque les choses deviennent vraiment difficiles. Quant à l'importance de la cohésion et de l'efficacité des équipes et de la socialisation professionnelle, aucun des articles de ce numéro spécial ne s'oppose à ces concepts. Cependant, comme je l'ai présenté dans mon article :

« L'accent mis sur les équipes explique l'importance accordée à la cohésion des petits groupes et les jugements personnels qui interviennent dans le contrôle des hiérarchies sociales : les individus évaluent si leurs pairs seront capables de "faire le poids" lorsque le moment se présentera et s'ils soutiendront leur camarade. Comme l'illustrent les travaux de Brown et Tait-Signal, le problème est que de nombreux militaires utilisent des stéréotypes sexistes et raciaux pour juger les autres à tort. »

Le commentaire de Lenny Wong sur le changement de motivation en faveur des notions de liberté et de démocratie et la déclaration de Michel selon laquelle « les FAC sont les protectrices de notre souveraineté et les défenseurs de nos valeurs » soulèvent une question intéressante. Depuis la Commission sur la Somalie, un débat professionnel est en cours sur les valeurs intégrées dans l'éthique militaire. Mais quelles sont ces valeurs? Les personnes intéressées par les mises à jour les plus récentes peuvent lire l'article de Martinelli et al. sur la publication en 2022 *Les forces armées canadiennes : Digne de servir*. Comme ils l'ont souligné, « dans le cadre des efforts déployés par les FAC pour lutter contre les sous-cultures nuisibles qui ont conduit à de telles actions collectives¹⁷ », le chef d'état-major de la défense (CEMD) a ordonné le renouvellement de *Servir avec honneur*. La nécessité de trouver un équilibre entre la continuité et le changement est une idée qui figure dans le document original « *Servir avec honneur*¹⁸ ». Cela signifie qu'il faut reconnaître que certains se tourneront vers l'histoire et la tradition pour en préserver certains aspects, mais aussi que la profession des armes n'est jamais statique et qu'elle doit évoluer.

Je vais vous présenter trois points clés du travail sur *Digne de servir*. Tout d'abord, pour la majorité des personnes actuellement en service qui sont d'accord avec l'enquête de StatsCan pour dire

que l'inconduite sexuelle est un problème dans les FAC, l'initiative « *Digne de servir* », ainsi que des initiatives telles que le leadership fondé sur le caractère et l'accent mis sur les comportements inclusifs, démontrent que les hauts responsables militaires accordent une attention particulière aux données universitaires et ne rejettent pas les idées nouvelles ou ne sont pas induits en erreur par des campagnes de désinformation ou des coups de sifflet manipulateurs. Comme le souligne l'ancien CEMD dans ses commentaires, il exerce un contrôle sur la réglementation des normes et des pratiques professionnelles, ce qui signifie également qu'il doit tracer la voie des changements culturels nécessaires. Ceux qui suggèrent que les initiatives actuelles en matière de culture ont été politisées ne critiquent pas le gouvernement en place; ils sapent le fondement vital du CEMD en tant que chef de la profession des armes.

Deuxièmement, le travail associé sur le leadership basé sur le caractère montre que la doctrine des FAC et les pratiques quotidiennes de leadership doivent également être mises à jour. Alors que certains ont déclaré que la description actuelle des FAC d'un leadership efficace reflète ce qui a toujours été mis en avant, il s'agit en réalité d'un exemple du type de souhaits erronés utilisés pour justifier le statu quo. Dans le cadre de l'examen mené par notre équipe en 2001-2003, j'ai relevé trois aspects essentiels de la doctrine en vigueur à l'époque. La première était qu'il existait des manuels distincts pour les officiers subalternes et les militaires du rang, mais aucun pour les officiers supérieurs. Les deux hypothèses étaient que les officiers et les sous-officiers dirigeaient de manière différente et qu'une fois promu major/capitaine de corvette, il n'y avait plus rien à apprendre. Deuxièmement, le manuel de l'officier subalterne contenait 14 exemples qui soulignaient que la raison pour laquelle on entreprenait ces activités de leadership était d'obtenir une promotion. Ce que j'ai préféré, c'est la phrase suivante : « Les commandants doivent surveiller de près le travail des hommes, car ils en font toujours le moins possible »

Troisièmement, la principale raison de la mise à jour de la doctrine du commandement est de relever le « grand défi pour les jeunes officiers et les militaires du rang » présenté par Michel. Au lieu de revenir en arrière, la solution consiste à informer et à habiliter les dirigeants à tous les niveaux. Le leadership fondé sur le caractère et les comportements inclusifs illustrent l'évolution continue des concepts et des pratiques de leadership qui permettront aux FAC d'exploiter les forces de la diversité canadienne et d'offrir à chaque personne qui choisit de servir en uniforme la possibilité d'atteindre son potentiel de carrière. Les FAC sont composées en grande majorité d'hommes blancs et hétérosexuels. Compte tenu de la crise du recrutement, cette situation n'est pas tenable. Combinons quelques statistiques : près de 58 % de tous les étudiants canadiens de premier cycle sont des femmes,¹⁹ 37 % appartiennent à des minorités visibles,²⁰ et 4 % des adultes canadiens s'identifient comme faisant partie de la communauté 2ELGBTQI+.²¹ Cela signifie qu'environ deux tiers

de la population universitaire canadienne n'est pas composée d'hommes blancs et hétérosexuels. Les FAC ont besoin du plus grand nombre possible de ces hommes qui souhaitent se joindre à elle. Cependant, contrairement aux critiques qui ont prétendu que le numéro spécial négligeait les défis du recrutement, c'est précisément l'un des points centraux véhiculés par les articles de ce numéro. Parce que les FAC n'ont pas réussi à se diversifier, elles n'atteignent pas les niveaux minimums de recrutement ou de rétention, sans parler de l'exploitation de toute la gamme de talents, de visions du monde et d'expériences vécues par les personnes susceptibles de la rejoindre.²² Les tendances démographiques sont sans équivoque, notamment en ce qui concerne les taux de natalité et la composition des familles.²³ Le recensement de 2021 a révélé que près de 25 000 membres de la Force régulière vivaient en union libre ou étaient des parents célibataires.²⁴ Dans le cas des couples à double service et de ceux dont le partenaire a également une carrière exigeante, la chaîne de commandement et les centres de ressources pour les familles des militaires doivent trouver des solutions pour permettre à toutes les familles de survivre et, idéalement, de s'épanouir lorsqu'elles sont soumises à des politiques conçues pour les structures familiales traditionnelles. Siffler en passant devant un cimetière et demander aux universitaires externes de ne pas faire d'observations pointues n'aide guère les hauts responsables à passer des leçons identifiées à des leçons effectives tirées de l'expérience.

Ainsi, mon quatrième commentaire sur le travail de *Digne de servir* et mon observation sur les statistiques de diversité, est de me tourner vers la précieuse contribution de Michel sur le concept de « méritocratie inclusive ». Dans d'autres forums, j'ai

avancé l'idée de préserver les décisions de carrière fondées sur le mérite tout en atteignant les objectifs de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* en appliquant une sélection basée sur le concept de « premier parmi ses pairs » : parmi les personnes qui sont également qualifiées, baser la sélection initiale sur des objectifs institutionnels (et non des quotas) afin d'augmenter la représentation à tous les niveaux. Les articles qui examinent comment les FAC peuvent faire progresser la méritocratie inclusive sont susceptibles de susciter l'intérêt du lectorat de la RMC.

En ce qui concerne mon commentaire général sur les réponses et les réactions au numéro spécial, il y a des problèmes importants lorsque certains pensent que la meilleure ligne de conduite pour aller de l'avant est de se fier uniquement à l'utilisation d'un rétropulseur de couleur rose. La réalité fondamentale reste qu'un nombre important de personnes actuellement en service—femmes, hommes et individus divers—sont victimes de traumatismes sexuels militaires évitables,²⁵ d'abus physiques, d'intimidations et de harcèlement. Les actions nécessaires pour faire face aux changements requis tout en préservant les capacités professionnelles essentielles exigent que les hauts responsables des FAC passent au crible un large éventail de perspectives pour prendre des décisions. Heureusement, ils sont prêts à examiner des concepts, des théories et des recherches empiriques qui remettent en question des hypothèses tenues pour acquises, des visions du monde professionnelles et leurs préférences personnelles afin de faire ce qui est juste pour ceux qui servent, et pour les Canadiens qui comptent sur les FAC pour fournir la composante militaire de la sécurité nationale intégrée.

Notes

- 1 Wenek, K.W.J. (1998) *It Takes Two to Tango: Voice and its Alternates*. Document non publié, Direction de l'analyse et du développement de la politique, SMA (RH mil)
- 2 <https://www.caf-dndsexualmisconductclassaction.ca/>
- 3 <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/corporate/reports-publications/proactive-disclosure/secd-state-of-caf-19-april-2021/reference-material/heyder-beattie-final-settlement-agreement.html>
- 4 <https://www.youtube.com/watch?v=3qVly1CfIY>
- 5 <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/85-603-x/85-603-x2023001-eng.htm>
- 6 C'est pourquoi M.C. Gagnon a créé « It's Just 700 », après que le rapport Deschamps a été rejeté en utilisant une logique similaire à celle présentée par Michel.
- 7 J'ai travaillé comme chercheur à cette époque, notamment comme l'un des deux responsables de l'élaboration du plan de recherche pour ce qui devait devenir les essais CREW (Combat Related Employment Women) et, en 1995, j'ai été le dernier commandant de la CFPARU (Canadian Forces Personnel Applied Research Unit).
- 8 Kristiansen, CM (1989). *The Canadian Forces survey on homosexual issues reconsidered: An external review of the Department of National Defence Charter Force Report*. Ottawa : Queen's Printer.
- 9 Chef d'état-major de la Défense (2005). *Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations*. Ottawa : Institut de leadership des Forces canadiennes, p. 12.
- 10 *Conceptual Foundations* : pp. 19-20.
- 11 Comme le prévoient les évaluations successives du futur environnement de sécurité, les livres blancs/politiques de défense, les mises à jour doctrinaires des FAC et le concept stratégique 2022 de l'OTAN.
- 12 *Conceptual Foundations* : pp. 58-60.
- 13 *Conceptual Foundations* : Chapitre 3.
- 14 La désinformation est une information fausse ou inexacte, c'est-à-dire une erreur dans les faits. La désinformation est une fausse information qui consiste à manipuler des idées dans l'intention délibérée d'induire en erreur.
- 15 Okros, A. C. (2019) Introspection on Diversity in the Canadian Armed Forces, in Alistair Edgar, et al. (Eds) *Strengthening the Canadian Armed Forces Through Diversity and Inclusion*. Toronto: Presse de l'Université de Toronto
- 16 *Conceptual Foundations* : p. 19.
- 17 Ils citent les affaires Heyder-Beattie et Purge ainsi que deux autres affaires qui n'ont pas encore été finalisées.
- 18 J'ai dirigé l'équipe qui a produit ce volume.
- 19 <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/en/tv.action?pid=3710013502>
- 20 <https://higheredstrategy.com/visible-minority-students-in-canadian-post-secondary-education/#:~:text=The%20highest%20level%20is%20among,of%20students%20are%20visible%20minorities.>
- 21 <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/12-581-x/2022001/sec6-eng.htm>
- 22 Okros, A.C. (2020) Harnessing the Potential of Digital Post-Millennials in the Future Workplace. Cham, Suisse: Springer
- 23 <https://www.statcan.gc.ca/en/subjects-start/families-households-and-marital-status>
- 24 <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/en/tv.action?pid=9810014701>
- 25 Pour en savoir plus sur les TSM, consultez les informations du Département américain des Anciens Combattants à l'adresse [https://www.womenshealth.va.gov/topics/military-sexual-trauma.aspx#:~:text=Military%20sexual%20trauma%20\(MST\)%20is,harassment%20experienced%20during%20military%20service.&text=MST%20includes%20any%20sexual%20activity.Being%20pressured%20into%20sexual%20activities](https://www.womenshealth.va.gov/topics/military-sexual-trauma.aspx#:~:text=Military%20sexual%20trauma%20(MST)%20is,harassment%20experienced%20during%20military%20service.&text=MST%20includes%20any%20sexual%20activity.Being%20pressured%20into%20sexual%20activities)



Le chef d'état major de la Défense (CEMD), le général Wayne Eyre, CMM, CSM, CD, discute avec des soldats qui participent à l'opération UNIFER-UK, le 28 octobre 2022, au Royaume-Uni.

Caporal Eric Greico, Forces armées canadiennes

Au sujet du caractère

LE GÉNÉRAL (À LA RETRAITE) WAYNE D. EYRE ET LE LIEUTENANT-COLONEL (À LA RETRAITE) BILL CUMMINGS

Le général (Gén) Eyre s'est joint aux Cadets de l'Armée canadienne à l'âge de douze ans, et il revêt l'uniforme depuis lors. Le Gén Eyre a fait des études au Royal Roads Military College de Victoria et au Collège militaire royal du Canada à Kingston. Après avoir reçu sa commission d'officier en 1988, il s'est joint au 2^e Bataillon, Princess Patricia's Canadian Light Infantry (PPCLI), et pendant la majeure partie de sa carrière, il a eu l'immense privilège d'occuper des postes de commandant ou de commandant adjoint. Entre autres, il exercé les fonctions de commandant du 3 PPCLI, du 2^e Groupe-brigade mécanisé du Canada, de la 3^e Division du Canada et de la Force opérationnelle interarmées (Ouest), et il a été général commandant adjoint - Opérations pour le XVIII (U.S.) Airborne Corps, commandant adjoint du Commandement des Nations Unies en Corée, commandant adjoint et, brièvement commandant, du Commandement du personnel militaire, de même que commandant de l'Armée canadienne. Il était chef d'état-major de la Défense du 24 février 2021 au 18 juillet 2024

Au titre des opérations, le Gén Eyre a commandé un peloton d'infanterie au sein des Forces des Nations Unies à Chypre; un peloton de reconnaissance du 2 PPCLI au sein de la Force de protection de l'ONU en Croatie (y compris la poche de Medak); une compagnie d'infanterie de la Force de stabilisation de l'OTAN en Bosnie; et l'équipe de liaison et de mentorat opérationnels du Canada à Kandahar, en Afghanistan, chargée de conseiller la Brigade 1-205 de l'Armée nationale afghane au combat. Par ailleurs, il a été général commandant de la Mission OTAN de formation en Afghanistan, affectation pendant laquelle il a supervisé la mise sur pied de la force, l'instruction institutionnelle et le perfectionnement professionnel des Forces de sécurité nationale afghanes, et en tant que premier commandant adjoint non américain du Commandement des Nations Unies en Corée depuis sa création 69 ans plus tôt, et à ce titre, l'officier canadien le plus élevé en grade affecté en permanence dans la région de l'Asie-Pacifique. Parmi diverses opérations nationales, il a assuré la liaison militaire auprès

du gouvernement du Manitoba pendant les inondations de 1997, a dirigé une compagnie de lutte contre les feux de forêt en Colombie-Britannique en 1998, a commandé la force opérationnelle chargée de la protection durant le Sommet du G8 de 2010, et était à la tête de l'intervention militaire pendant les feux de forêt de 2015 en Saskatchewan et l'évacuation de Fort McMurray, en Alberta, en 2016.

En qualité d'officier d'état-major, le Gén. Eyre a été affecté au Royal Winnipeg Rifles, au Quartier général du Secteur de l'Ouest de la Force terrestre, à la Direction - Analyse de la Défense du QGDN et au Commandement de la Force expéditionnaire du Canada à titre de J3. Il est diplômé du U.S. Army Special Forces Qualification Course, du U.S. Marine Corps Command and Staff College, de la U.S. Marine Corps School of Advanced Warfighting et du U.S. Army War College. De plus, il est titulaire d'un baccalauréat ès sciences et de trois maîtrises (études militaires, études opérationnelles et études stratégiques). Il a notamment les distinctions honorifiques de Commandeur de l'Ordre du mérite militaire, la Croix du service méritoire, la Mention élogieuse du chef d'état-major de la Défense, l'Ordre du Mérite de la Sécurité nationale de la Corée du Sud, le grade de commandeur de l'Ordre national de l'étoile de la Roumanie, le grade de commandeur de l'Ordre national du Mérite de la France, la Croix d'honneur en or des forces armées allemandes, la première classe de l'Ordre de Viesturs, ainsi que la Légion du Mérite des États-Unis à quatre reprises, y compris au grade de commandant deux fois.

Le lieutenant-colonel (ret.) W.G. (Bill) Cummings, CD, est un officier d'infanterie chevronné du Royal Canadian Regiment. Au cours de ses 36 ans de service militaire, il a pris part à des déploiements à Chypre, en Bosnie et en Afghanistan. Bill occupe actuellement un emploi civil en qualité d'officier supérieur d'état-major de Concepts professionnels et développement du leader à l'Académie canadienne de la Défense, à Kingston, en Ontario.

Au cours des dernières années, nous avons beaucoup insisté sur le « caractère » comme élément central de notre identité en tant que membres des Forces armées canadiennes. Le concept de « compétence », sur lequel nous nous sommes traditionnellement concentrés, reste essentiel, mais pas autant que le caractère. Le caractère mène, la compétence suit—ce qui signifie qu'avec un bon caractère comme base, la compétence peut être construite. Pour aller plus loin, on peut dire que la plupart de nos échecs stratégiques au cours des cinquante dernières années ont été le résultat de défauts de caractère, et non de compétences. D'où la place centrale qu'il occupe dans notre nouvelle éthique professionnelle, *Digne de servir*.

Qu'est-ce que le « caractère »? De nombreuses personnes utilisent le terme « caractère », mais peu d'entre elles prennent le temps d'en comprendre la véritable signification. Le dictionnaire *Concise Oxford* définit le caractère comme l'ensemble des qualités mentales et morales propres à un individu.² Le *Concise Oxford* s'inspire d'une conception du caractère vieille de plus de 2 300 ans, établie à l'origine par Aristote, qui considérait que la vertu³ était à la fois intellectuelle—c'est-à-dire l'excellence des pouvoirs de raisonnement, comme la prudence et la sagesse—et morale—c'est-à-dire le contrôle des émotions ou des désirs dans l'obéissance à la raison, comme la tempérance. Le caractère, c'est la poursuite d'une telle vertu en tant que manière d'être. La conception d'Aristote reposait sur l'idée que l'être humain trouve son but le plus élevé dans la recherche active d'une vie bien vécue, d'une vie vertueuse.

L'étude récente du concept de caractère par les chercheurs en psychologie positive s'appuie sur les travaux d'Aristote et d'un grand nombre d'autres chercheurs pour affirmer que, dans une perspective interne basée sur la théorie des traits, le caractère est fondé sur un ensemble de vertus soutenues par des forces de caractère.⁴ Les universitaires ont poussé cette recherche plus loin en développant un modèle de leader basé sur le caractère,

le caractère étant composé de valeurs, de vertus et de traits de personnalité.⁵ Qu'il s'agisse d'une valeur, d'une vertu, d'un trait ou d'une force, chacun représente une déclaration positive en faveur de l'épanouissement et de l'excellence de l'être humain, qui fait écho à la conception de la phronesis ou sagesse pratique d'Aristote.

David Brooks donne un aperçu éclairant du caractère lorsqu'il décrit « les vertus du curriculum vitae par rapport à celles de l'éloge funèbre ». Les vertus d'un curriculum vitae « sont celles que vous mentionnez sur votre CV, les aptitudes que vous apportez sur le marché du travail » et s'apparentent aux compétences évoquées plus haut. Les vertus d'éloge sont davantage axées sur le caractère et « sont les vertus dont on parle à vos funérailles, celles qui existent au cœur de votre être—que vous soyez gentil, courageux, honnête ou fidèle⁶ ». Dans le cadre de la profession militaire, pour combiner les deux, une vie professionnelle bien vécue est une vie qui vise l'excellence en vivant l'éthique militaire et qui cherche à atteindre les plus hauts niveaux de compétence professionnelle d'une manière vertueuse ou positive.

On peut donc se demander que sont les vertus exactement? Marc Aurèle l'a bien résumé en disant : « La valeur d'une personne se mesure à la valeur de ce qu'elle estime ». Ce que nous

valorisons en tant que profession est résumé dans notre éthique militaire. Nos principes éthiques, nos valeurs militaires⁷ et nos attentes professionnelles définissent les normes à respecter pour obtenir des résultats militaires. En fin de compte, une vie professionnelle bien vécue consiste à vivre ce que la profession valorise, de sorte qu'il n'y ait pas d'écart entre ce que nous pensons, ce que nous disons et ce que nous faisons.⁸ C'est cela mener une vie intègre; ce n'est pas un chemin facile, et le travail n'est jamais terminé. La perfection n'existe pas, il y a toujours quelque chose à améliorer. Tout comme la condition physique, elle exige un engagement professionnel quotidien : vivre l'éthique de la profession et respecter les normes les plus élevées en matière de caractère personnel et de compétence professionnelle—en un mot, le professionnalisme. C'est pourquoi l'éthos n'est pas quelque chose qu'on lit une fois et qu'on laisse ensuite sur l'étagère pour prendre la poussière. Il doit être notre compagnon et notre guide de tous les instants.

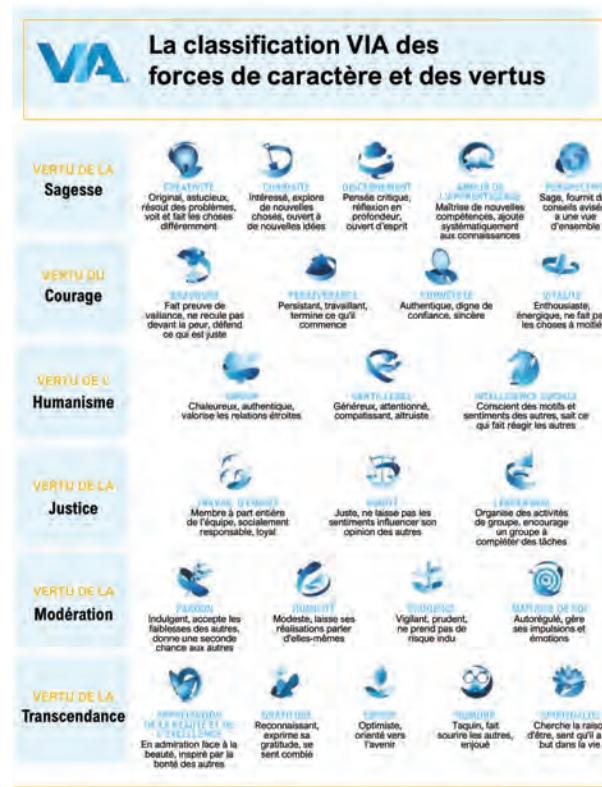
C'est dans les moments d'adversité—personnelle et professionnelle—que le caractère authentique se manifeste.⁹ « Le véritable test de caractère est de savoir si l'on parvient à s'en tenir aux valeurs que l'on a vécues lorsque tout est contre soi. Si la personnalité est la façon dont vous réagissez au cours d'une journée normale, le caractère est la façon dont vous vous présentez au cours d'une journée difficile¹⁰ ». C'est dans ces épreuves que les caractéristiques négatives de l'ego peuvent se manifester,¹¹ lorsque le sentiment d'être une victime et/ou d'avoir droit à quelque chose prend le dessus sur les valeurs affirmées et que le vrai caractère émerge. Nous exerçons une profession qui prépare et parfois pratique la plus difficile des entreprises humaines—la guerre—and la force de caractère est donc essentielle. Les journées difficiles sont notre pain et notre beurre.

Depuis la publication de *Digne de servir*, les FAC ont eu plus de temps pour approfondir le concept de caractère et le décortiquer. Nous nous sommes rendu compte que l'éthique militaire ne suffit pas à transmettre les valeurs et les vertus que les marins, les soldats, les aviateurs et les opérateurs doivent intérieuriser et vivre si l'on veut que les FAC deviennent un meilleur lieu de travail et une force militaire plus efficace. Pourquoi? Parce que le comportement humain est complexe et ne peut être décrit de manière nuancée par une éthique ne contenant qu'une vingtaine de termes. N'oubliez pas qu'un éthos n'est qu'un esprit caractéristique d'une organisation, qui décrit essentiellement l'identité idéalisée d'une profession. Il ne s'agit pas d'une description complète des normes et pratiques de l'organisation, ce qui a parfois conduit à de graves manquements au professionnalisme en termes de caractère. Il est certain que cette culture vécue a privilégié des façons d'être, en particulier en ce qui concerne les approches étroites du leadership axées principalement sur la compétence et les résultats, qui ont réduit l'efficacité de notre

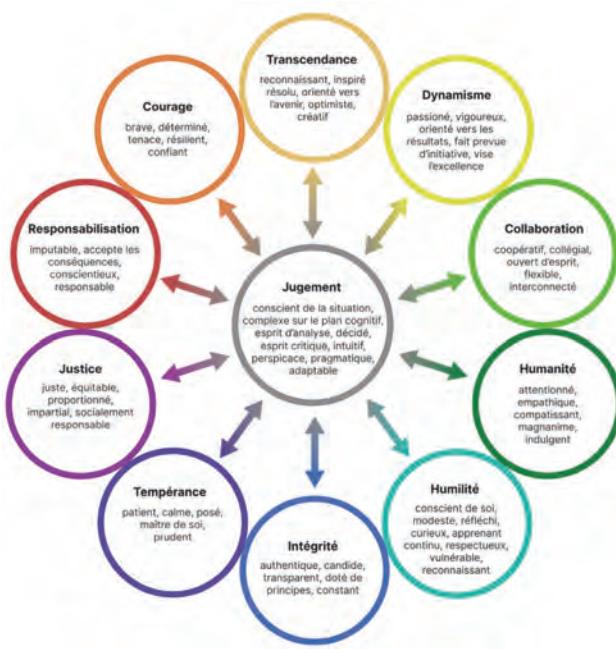
armée en nuisant aux subordonnés, en marginalisant les autres et en diminuant la confiance au sein de nos équipes.

Peut-on enseigner le caractère? De grands esprits se sont penchés sur cette question pendant des millénaires. Alors que certains pensent qu'elle est innée et fixe, d'autres pensent qu'elle peut être développée. Nous sommes dans le camp des seconds, mais cela demande un effort constant : « L'excellence morale, selon Aristote, est le résultat de l'habitude et de la répétition¹² ». Petersen et Seligman parlent du développement des forces de caractère par la pratique (habitude morale¹³). Crossan, Seijts et Gandz se font l'écho de cette approche en développant intentionnellement les dimensions et les éléments du caractère à la manière d'Aristote, en s'engageant dans la pratique.¹⁴

C'est pour cette raison que nous nous orientons vers des modèles de leadership positifs basés sur un ensemble de vertus universelles et de forces de caractère qui transcendent l'ethnicité, la culture, la religion et le temps, et qui résident en chacun de nous. Les vertus universelles et les forces de caractère découlent de la recherche fondamentale des psychologues positifs Petersen et Seligman, qui ont établi une classification des vertus universelles et des forces de caractère nécessaires à l'épanouissement de l'être humain.¹⁵ Vingt-quatre forces de caractère se développent pour soutenir les six vertus fondamentales que sont la sagesse, le courage, l'humanité, la justice, la tempérance et la transcendance.



S'appuyant sur cette recherche fondamentale, le cadre du caractère du leader de la Ivey Business School de l'Université de Western Ontario adapte ces vertus et forces de caractère en onze dimensions de caractère interdépendantes et cinquante-trois éléments de soutien fonctionnant ensemble, la dimension de caractère du jugement remplissant le rôle spécial de médiateur « de la manière dont les autres dimensions déterminent les comportements des individus dans différentes situations¹⁶ ».



La classification VIA des forces de caractère et cette approche transformationnelle du leadership ont toutes deux pour objectif d'améliorer le bien-être des individus et des équipes et de maintenir l'excellence. Elle est donc en parfaite harmonie avec notre doctrine de leadership, notre éthique et l'impératif d'efficacité militaire. La clé de cette approche du caractère du leader est l'amélioration du jugement de nos leaders afin que l'impératif militaire de la réussite de la mission et le bien-être de nos équipes soient pris en compte de manière plus équilibrée dans la prise de décision militaire, quelle que soit la nature de la tâche militaire.

Nous ne serons pas surpris d'apprendre que le leadership, tout comme l'éthique militaire, est une pratique professionnelle constante. Pour l'éthique, il s'agit de rechercher le professionnalisme, pour le leadership, il s'agit de développer la force de caractère. Il s'agit d'une habitude consciente qui consiste à s'assurer que ce que l'on pense, ce que l'on dit et ce que l'on fait sont conformes à notre éthique et aux forces de caractère du chef dans l'accomplissement de notre devoir militaire. Mais la question qui se pose ici est la suivante : « Comment vit-on l'éthos et comment développe-t-on sa force de caractère? ». Et pour être justes,

nous, en tant que profession des armes, devons faire mieux dans ce domaine que nous ne l'avons fait par le passé. Nos collèges et nos établissements de formation individuels ont fait du bon travail en fournissant des cadres et des connaissances théoriques, mais la profession n'a pas suffisamment mis l'accent sur l'apprentissage par l'expérience sur le lieu de travail, où ces nouvelles connaissances doivent être renforcées et maîtrisées.

Le processus consistant à vivre l'éthique de manière plus stricte ou à développer ses forces de caractère est identique et d'une simplicité frustrante, mais difficile à mettre en œuvre. La méthode pour vivre une vie professionnelle de caractère, où il n'y a pas d'écart entre penser, dire et faire, est la méthode d'Aristote—devenir en faisant. Intérioriser, vivre et développer des valeurs et des vertus n'est pas différent d'apprendre à jouer de la guitare ou à nager en compétition. Il faut avoir l'intention et s'engager à développer cette compétence en termes de temps, d'efforts, de persistance des habitudes et d'état d'esprit. Il est utile de développer cette compétence au sein d'un groupe de personnes partageant la même volonté de rechercher l'excellence dans cette compétence, et qui vous apportera un retour d'information réel et utile ainsi qu'un soutien positif. Ce retour d'information est essentiel, car certains aspects de notre caractère se construisent ou s'atrophient en fonction de leur utilisation ou de leur absence, et un retour d'information honnête de la part de ceux qui nous entourent est nécessaire pour voir ce flux et ce reflux si nous voulons réussir dans cet engagement de toute une vie.

Les recherches menées par Tascha Eurich indiquent que l'un des nombreux défis auxquels nous sommes confrontés dans ce voyage est que seulement 15 % des personnes sont réellement conscientes d'elles-mêmes. La conscience de soi comporte deux aspects : l'un interne et l'autre externe. La conscience interne de soi est « la clarté avec laquelle nous percevons nos propres valeurs, nos passions, nos aspirations, notre adéquation avec notre environnement, nos réactions [...] et notre impact sur les autres ». D'une certaine manière, c'est ce que Marc-Aurèle croyait, à savoir que l'on sait ce que l'on valorise. Bien que certaines recherches indiquent que la réflexion dans l'action et la réflexion sur l'action sont des moyens de parvenir à la compréhension de soi,¹⁷ d'autres recherches indiquent qu'il faut plus qu'une simple introspection. Pour être clair, l'autoréflexion et l'introspection¹⁸ sont toujours nécessaires pour parvenir à se comprendre soi-même, même si nous avons besoin d'un retour d'information honnête de la part de ceux qui nous entourent pour comprendre au mieux nos préjugés qui en viennent à affecter cette réflexion et cette introspection.¹⁹

La deuxième composante, la conscience externe de soi, consiste à « comprendre comment les autres nous perçoivent, en fonction des mêmes facteurs que ceux énumérés ci-dessus²⁰ ». Étant donné que la majorité des gens ne sont pas conscients

d'eux-mêmes en général, il n'est pas surprenant que pour changer de manière significative, la plupart des gens aient besoin d'un retour d'information pertinent et constructif de la part des personnes qui les entourent. En effet, vivre l'éthique militaire et développer sa force de caractère pour améliorer son potentiel de leadership sont deux activités basées sur le travail d'équipe.

Si nous souhaitons développer la force de caractère de nos dirigeants, comme il se doit, le groupe de personnes le plus important autour de nous pour solliciter un retour d'information est celui de nos subordonnés. Bien que nous disposions d'un processus formel d'évaluation des performances pour développer nos subordonnés, ce qui a des implications pour la progression de carrière et la succession du commandement, les FAC ne disposent pas d'un mécanisme généralisé de retour d'information vers le haut à des fins purement développementales.²¹ C'est là que les dirigeants à tous les niveaux doivent accepter le risque, combler le fossé entre le pouvoir et la distance, et créer un climat de leadership propice à un tel retour d'information vers le haut à des fins de développement. Le risque dont nous parlons n'est pas le risque pour l'équipe, mais le risque pour l'ego du dirigeant. Ryan Haliday nous rappelle qu'on « apprend de tout et de tous [...] Trop souvent, convaincus de notre propre intelligence, nous restons dans la zone de confort qui nous permet de ne jamais nous sentir stupides (et de ne jamais être mis au défi d'apprendre ou de reconsiderer ce que nous savons). Dès que nous laissons l'ego nous dire que nous avons obtenu notre diplôme, l'apprentissage s'arrête²² ». Cette auto-évaluation doit s'appuyer sur un retour d'information honnête de la part de ceux qui nous entourent.



Des stagiaires de la période 1.2 du cours de perfectionnement des officiers d'infanterie (cours de commandant de peloton d'infanterie mécanisée) reçoivent des ordres pendant la phase d'évaluation du cours, à l'École d'infanterie du Centre d'instruction au combat de la Base de soutien de la 5^e Division du Canada (BS 5 Div C) Gagetown, au Nouveau Brunswick, le 26 novembre 2021.

Caporal Morgan LeBlanc, Forces armées canadiennes

L'aspect le plus important du développement de la force de caractère ou de l'éthique militaire est probablement l'état d'esprit. Les recherches de Carol Dweck nous apprennent que l'état d'esprit de croissance est la conviction que les capacités peuvent être cultivées et qu'il constitue le point de départ du changement.²³ Le talent ne nous mène pas bien loin. Ceux qui ont un état d'esprit de croissance le comprennent et utilisent leur humilité pour savoir qu'ils pourraient s'améliorer et leur curiosité pour chercher des moyens d'y parvenir. Les recherches d'Angela Duckworth renforcent cette idée en nous montrant que l'effort compte double pour réussir, et que le cran, ou la passion et la persévérance pour mener une tâche difficile à son terme, est également nécessaire pour s'assurer que nous fournissons cet effort.²⁴ Comme l'esprit combatif, il s'agit de la détermination à s'engager et à poursuivre cet apprentissage et ce changement en tant qu'habitude ou pratique quotidienne.

Les exemples personnels de courage, d'humilité et de vulnérabilité des dirigeants²⁵ sont essentiels au développement de cet environnement d'apprentissage expérientiel positif. Ils permettent de créer un espace psychologique sûr²⁶ pour partager les différentes perspectives des uns et des autres, afin que nous puissions tous mieux nous connecter, développer notre force de caractère et approfondir notre niveau de professionnalisme. Les recherches fondamentales de Brené Brown sur la vulnérabilité et la connexion nous apprennent que les deux formes de connexion les plus puissantes sont l'amour et l'appartenance. L'appartenance est décrite comme le « désir humain inné de faire partie de quelque chose de plus grand que nous²⁷ » ce à quoi tous les professionnels militaires peuvent s'identifier ». Brown poursuit en expliquant que « la connexion est la raison pour laquelle nous sommes ici. Nous sommes câblés pour entrer en contact avec les autres, c'est ce qui donne un but et un sens à notre vie²⁸ ». De nombreux professionnels militaires pensent que le fait de partager ses difficultés professionnelles avec ses subordonnés éroderait la confiance de ces derniers dans le leadership de leur supérieur. En fait, c'est l'inverse qui se produit. Avoir le courage d'être authentique en parlant de ses difficultés avec les autres permet aux gens de mieux s'identifier à vous, et les recherches approfondies de Brown l'ont démontré à maintes reprises. Nous nous intéressons à l'humanité des gens, et non à leur perfection.

Le retour d'information vers le haut n'est pas innovant, mais il est essentiel pour développer un meilleur leadership. Selon la doctrine des FAC, il s'agit d'un mentorat inversé.²⁹ Notre problème est que nous n'avons pas développé une culture de soutien qui permette le flux sûr de ce retour d'information si nécessaire, en particulier de la part de nos subordonnés, à des fins purement développementales, même si nous avons clairement indiqué dans *Digne de servir* qu'il est tout à fait acceptable qu'un professionnel militaire junior corrige ou fournit un retour d'information à un professionnel militaire supérieur de manière respectueuse. De

même, nos réseaux d'encadrement et les cadres qui faciliteraient ce dialogue ne sont pas bien établis et ne disposent pas des ressources nécessaires pour le faire. Non pas que cet échange de perspectives doive être strictement facilité par un programme de mentorat formel. D'autres organisations, comme l'Agence du revenu du Canada, ont réussi à mettre en place un système de retour d'information numérique à des fins de développement purement lié au caractère.³⁰

Il existe de nombreuses façons d'entrer en contact avec les gens et nous n'avons pas nécessairement besoin d'outils plus institutionnels pour le faire. Nous devons plutôt donner la priorité au courage, à l'humanité, à la vulnérabilité et à l'humilité pour mieux nous connecter avec les personnes en face de nous, de manière plus significative et en inspirant la confiance. Cette

confiance permettra de créer un environnement plus permissif pour un échange franc de points de vue qui aidera toutes les personnes impliquées à développer leur force de caractère et à approfondir leur niveau de professionnalisme. Nous manquons cruellement de personnel en ce moment et tout le monde est pressé par le temps pour obtenir des résultats. Toutefois, si nous ne prenons pas le temps de développer nos subordonnés de manière plus équitable et de permettre à leurs commentaires de façonnner notre caractère de leader, nous manquons une occasion d'accélérer l'apprentissage par l'expérience au sein de la profession des armes et de générer des niveaux plus élevés d'efficacité militaire. Le caractère peut être développé, et s'améliorer chaque jour pour devenir un véritable signe de professionnalisme militaire. La population et notre pays ne méritent rien de moins.

Notes

- 1 Canada. Ministère de la Défense nationale. *Éthos des FAC : Digne de servir*. Kingston (Ont.), Académie canadienne de la Défense (2022).
- 2 Dictionnaire concis d'Oxford. (Oxford : Oxford University Press, 2004), 238.
- 3 Éthos des FAC : Digne de servir définit une vertu comme une qualité morale considérée comme bonne ou souhaitable chez une personne. Une forme particulière d'excellence morale. Les vertus sont conditionnées, puis deviennent une seconde nature grâce à la répétition pratique. Les vertus sont peut-être plus difficiles à ajuster que les valeurs.
- 4 Christopher Petersen et Martin E. Seligman, *Character Strengths and Virtues : A Handbook and Classification*. (Oxford : Oxford University Press, 2004).
- 5 Mary Crossan, Gerard Seijts et Jefferey Ganz, *Developing Leadership Character* (New York : Routledge, 2016), 1-13.
- 6 David Brooks, *The Road to Character* (New York : Random House, 2015), xi.
- 7 Éthos des FAC : Digne de servir définit une valeur comme des normes ou des standards de comportement souhaitable qui donnent une orientation et fixent des limites au comportement individuel et collectif. Pour les professionnels militaires canadiens, les valeurs de conduite comprennent les valeurs civiques, juridiques, éthiques et militaires incarnées dans l'éthos militaire.
- 8 « Happiness is when what you think, what you say, and what you do are in harmony. » ~ Mohandas Gandhi.
- 9 Pour des exemples, voir Paul G. Stoltz et Erik Weihenmayer, *The Adversity Advantage : Turning Everyday Struggles into Everyday Greatness* (New York : Simon et Schuster, 2009).
- 10 Adam Grant, *Hidden Potential: The Science of Achieving Greater Things* (New York : Viking, 2023), 20.
- 11 Ryan Holiday, *Ego is the Enemy* (New York : Portfolio/Penguin, 2016), 161.
- 12 Massimo Pigliucci, *The Quest for Character: What the Story of Socrates and Alcibiades Teaches Us About Our Search for Good Leaders*. (New York : Basic Books, 2022), 9.
- 13 Christopher Petersen et al, *Character Strengths and Virtues : A Handbook and Classification*, 221.
- 14 Mary Crossan et al, *Developing Leadership Character*, 11-13, 183-191; Mary Crossan, Gerard Seijts, et Bill Furlong, *The Character Compass: Transforming Leadership for the 21st Century*, (New York : Routledge, 2024), 69-93.
- 15 Christopher Petersen, et al, *Character Strengths and Virtues : A Handbook and Classification*.
- 16 Mary Crossan, et al, *Developing Leadership Character*, 10.
- 17 Mary Crossan, et al, *Developing Leadership Character*, 184.
- 18 Tascha Eurich, « Emotional Intelligence. What Self-Awareness Really Is (and How to Cultivate It). It's not just about introspection. » *Harvard Business Review* (janvier/février 2018), <https://hbr.org/2018/01/what-self-awareness-really-is-and-how-to-cultivate-it>
- 19 Daniel Kahneman, *Thinking Fast and Slow* (New York : Random House, 2011).
- 20 Tascha Eurich, « Emotional Intelligence. What Self-Awareness Really Is (and How to Cultivate It). It's not just about introspection. »
- 21 À l'exception des évaluations multilatérales (évaluations à 360 degrés) pour certains groupes, dans l'intention d'en étendre l'utilisation. Il ne serait pas possible, d'un point de vue budgétaire, d'étendre le modèle 360 degrés à tous les dirigeants à partir des grades de Cplc/Matc à des fins de développement. Les FAC devraient s'efforcer de mettre en place un mécanisme de rétroaction ascendante plus abordable, modifiable et confidentiel afin de fournir un tel service à tous les dirigeants des FAC.
- 22 Ryan Holiday, *Ego is the Enemy*, 105-106.
- 23 Carol S. Dweck, *Mindset : The new psychology of success* (New York : Ballantine Books, 2006), 50.
- 24 Angela Duckworth, *Grit : The power of passion and perseverance* (New York : Scribner/Simon et Schuster, 2016), 35.
- 25 Brené Brown, *Dare to Lead : Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts* (New York : Random House, 2018), 17-69.
- 26 Amy C. Edmondson, *The Fearless Organization : Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth* (Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2019).
- 27 Brené Brown, *Daring Greatly : How the Courage to Be Vulnerable Transforms the Way We Live, Love, Parent and Lead* (New York : Penguin Random House, 2012), 145.
- 28 Brené Brown, *Daring Greatly*, 8.
- 29 Lieutenant-colonel Janine Knackstedt et al, *Mentoring Handbook*. (Gouvernement du Canada : Queen's Printers, 2007), 8.
- 30 Steve Virgin et al, Culture Change, Rapid Trust, and Character Based Leadership. Rapport stratégique MINDS (21 juin 2023).



Le commandant du Commandement des opérations interarmées du Canada (COIC), prend la parole lors de l'exercice de répétition du concept, le 3 avril 2020, en préparation au déploiement du personnel des FAC dans le cadre de l'opération LASER en réponse à la pandémie de COVID-19.

Caporal chef True-dee McCarthy, Caméra de combat des Forces canadiennes

Sélection des officiers généraux

LIEUTENANT-COLONEL TRAVIS KELLEY

Le lieutenant-colonel Kelley a rejoint la Force de réserve en 2004 alors qu'il terminait son baccalauréat à l'Université de Waterloo. En 2006, il a été transféré dans la Force régulière et a terminé sa formation de base. Il a servi comme officier de renseignement pour le quartier général de la Force opérationnelle interarmées de Kandahar pendant deux ans, dont 10 mois passés en Afghanistan. Par la suite, en 2009, le capitaine Kelley a été affecté en Angleterre pour terminer sa maîtrise en renseignements géospatiaux au sein de l'armée britannique. Après avoir été commandant adjoint de l'Escadron d'information et de services géospatiaux du Service de cartographie, il a été déployé en Haïti dans le cadre de l'opération HAMLET auprès de la Mission des Nations Unies pour la stabilisation en Haïti (MINUSTAH), alors qu'il était affecté au 5 RGC. Il a commandé l'École de cartographie militaire des FC avant de rejoindre le QG de l'Armée en tant que planificateur principal de l'exercice ARDENT DEFENDER, où il a planifié et géré une formation réaliste de niveau 5 sur la lutte contre les engins explosifs improvisés impliquant plus de 30 pays et tous les niveaux de gouvernement, de du niveau municipal jusqu'au niveau de l'ONU. En 2019, il s'est vu décerner une maîtrise en études de la défense par le CMR, est retourné au Service de cartographie en tant que Cmdt/A, puis a passé un an en tant qu'assistant exécutif du représentant militaire canadien auprès de l'OTAN. Il vient d'en revenir, promu au grade de lieutenant-colonel, pour travailler en tant qu'ingénieur militaire en chef adjoint pour les Forces armées canadiennes.

La diversité au sein des Forces armées canadiennes (FAC), et en particulier la diversité parmi ses hauts dirigeants, est un sujet essentiel aujourd'hui. Les sources de diversité sont nombreuses et les questions d'actualité sont le genre et la race. Cependant, lors de la sélection de ses officiers généraux, les FAC manquent de diversité dans un autre domaine, sur lequel elles ont beaucoup plus de contrôle : l'expérience militaire des personnes sélectionnées pour rejoindre les rangs des officiers généraux. Étant donné que les officiers généraux sont séparés de leur métier d'entrée lorsqu'ils sont promus à leur première étoile, il n'y a pas de moyen simple de mesurer quels métiers sont représentés dans quelle proportion parmi les leaders séniors. Cependant, si l'on fait le compte, il est clair que certains métiers militaires sont représentés de manière disproportionnée parmi les officiers généraux par

rapport au nombre de subalternes qu'ils accueillent. Comprendre quels métiers sont surreprésentés et ce que dit la doctrine des FAC sur la formation des cadres supérieurs permet d'établir des comparaisons avec les alliés, le secteur privé et le secteur public civil. Cela met en lumière les changements qui pourraient contribuer à améliorer la diversité au sein des officiers généraux des FAC.

La diversité du commerce d'origine est importante pour les mêmes raisons que la diversité de genre, de race ou d'autres facteurs. En particulier, elle apporte deux choses : un plus grand nombre de candidats et une perspective plus large parmi les titulaires. Si de jeunes gens talentueux et capables, ayant le potentiel de devenir des dirigeants clés de l'institution, se trouvaient être passionnés par la formation et devenaient officiers de sélection du personnel, ils n'auraient pratiquement aucune chance de faire valoir ces aptitudes au nom des FAC; leur candidature à des postes de direction stratégiques est effacée par le manque de diversité dans le corps des officiers généraux en termes de métier d'origine. De même, des origines différentes apportent des perspectives différentes aux problèmes stratégiques de l'institution et cela s'applique à l'origine commerciale ainsi qu'à des caractéristiques d'origine plus fondamentales telles que la race ou le sexe.

Représentation des métiers parmi les officiers généraux

La plupart des officiers des FAC ont l'intuition que certains métiers sont représentés de manière disproportionnée parmi les officiers généraux. Ils constatent la présence de nombreux officiers d'infanterie, de blindés, de pilotes et de guerre navale parmi les officiers généraux et en concluent que le fait d'appartenir à l'un de ces métiers « opérateurs » augmente considérablement les chances d'accéder aux échelons les plus élevés des FAC. Toutefois, de nombreux membres des métiers d'opérateurs font remarquer qu'ils sont plus nombreux que la plupart des métiers et qu'ils sont donc simplement représentés proportionnellement à la taille de leurs métiers. Ce n'est pas le cas.

En 2020, l'auteur, alors étudiant au Collège des Forces canadiennes, a rédigé un document de recherche sur la défense dans lequel il a énuméré les officiers généraux sur des échantillons d'années pour la décennie précédente. La comparaison entre les métiers d'origine des officiers généraux et les chiffres de production du Chef du personnel militaire¹ pour 2019 a permis d'estimer la proportion de subalternes de chaque métier qui deviennent des généraux. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une estimation parfaite, car le nombre de subalternes dans un métier peut avoir changé au cours des décennies qui se sont écoulées entre le recrutement des officiers généraux actuels et 2019, il s'agit d'une approximation raisonnable. Cette approximation est corroborée par le fait que les taux de conversion des colonels en officiers généraux ressemblent généralement à ceux des subalternes. Bien que la méthode utilisée puisse être améliorée, l'analyse de sensibilité

réalisée a montré que les résultats étaient relativement peu sensibles aux erreurs d'échelle introduites par les faiblesses de la méthode.

Un officier qui veut devenir un officier général devrait rejoindre le corps des blindés. En 2019, il y avait 7,5 généraux avec une formation blindée pour 100 subalternes dans ce métier. Il y avait 14 officiers généraux blindés pour 20 colonels blindés (soit 70 officiers généraux pour 100 colonels). La moyenne des métiers non médicaux et non aumôniers (exclus en raison de leur statut particulier dans la doctrine des FAC²) était de 2,5 officiers généraux pour 100 subalternes et de 40 officiers généraux pour 100 colonels/capitaines de vaisseau (MRC). Ces chiffres fluctuent en fonction du nombre d'officiers généraux dans les FAC, qui a augmenté de plus de 20 entre les échantillons de 2016 et 2019, mais qui reste proportionnel pour toutes les années échantillonées. Un échantillonnage tous les trois ans a été choisi pour une période de neuf ans, en fonction de la disponibilité des données, de plus en plus limitée au fur et à mesure que l'on remonte dans le temps. Il est possible que des cycles à plus long terme soient en jeu et que des recherches supplémentaires soient justifiées, mais pour l'instant, ces tendances constituent un point de départ pour examiner l'impact du commerce sur l'avancement lorsque les FAC examineront de plus près la sélection et l'avancement des officiers généraux. Voir les figures 1 et 2 pour une présentation graphique de ces données.



Un membre des Forces armées canadiennes déployé au sein du groupement tactique de la présence renforcée de l'OTAN en Lettonie est prêt à intervenir lors d'une patrouille de sécurisation à bord d'un véhicule blindé léger 6.0 au cours de l'opération FORTRESS, à Viljāni, en Lettonie, le 19 septembre 2023

Caporale Lynette Ai Dang, technicienne en imagerie, GT PAR Lettonie, Forces armées canadiennes Photo

Figure 1 : Officiers généraux pour 100 subalternes

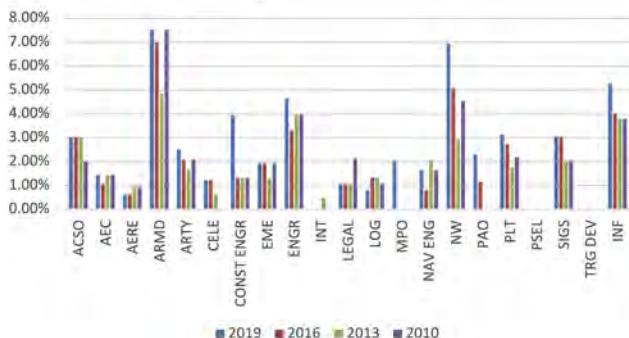
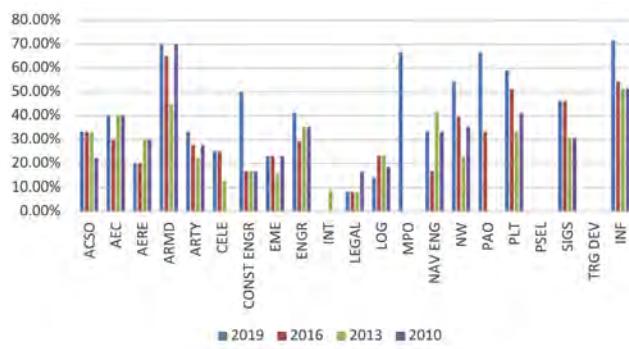


Figure 2 : Officiers généraux pour 100 colonels



Les officiers de guerre navale et les officiers d'infanterie étaient les subalternes les plus susceptibles de devenir des officiers généraux, les officiers d'infanterie comptaient 71,5 colonels pour 100 généraux. Ces résultats ont été constants au cours de la décennie étudiée. Exceptionnellement, en 2019, les officiers des affaires publiques et les officiers de la police militaire sont arrivés ex aequo en 3^e place pour les conversions de colonel/capitaine de vaisseau (MRC) en officiers généraux avec 67 pour 100. Ceci est une fonction de la loi des petits nombres, car il y avait 3 colonels/capitaines de vaisseau (MRC) et 2 officiers généraux cette année-là, mais cela ne s'est pas reproduit dans les autres années étudiées. Les deux métiers étaient proches, mais inférieurs à la moyenne des FAC pour les officiers généraux pour 100 subalternes. Les pilotes étaient également plus susceptibles de passer de colonel à général, mais en raison du très grand nombre de pilotes subalternes, ils se situaient autour de la moyenne des FAC pour ce qui est de la conversion des subalternes en officiers généraux.

Les perdants sont encore plus clairs que les gagnants. Au cours de la décennie étudiée, aucun officier de sélection du personnel ou du développement de l'instruction n'a été nommé

officier général. Entre les deux métiers, il y avait 160 subalternes en 2019; les 186 subalternes du métier d'officier blindé comptaient 14 généraux cette année-là. Cela reflète en partie le rétrécissement du métier, avec seulement 1 colonel/capitaine de vaisseau chacun, contre 20 colonels pour les corps blindés. Cependant, le Corps du renseignement, avec 11 colonels/capitaines (MRC), n'a pas non plus d'officiers généraux en 2019 et n'en a eu qu'un seul au cours de la décennie étudiée. La branche logistique, qui compte le plus grand nombre de sous-alternes (746) et le deuxième plus grand nombre de colonels/capitaines de vaisseau (MRC) (43), avait 6 officiers généraux en 2019; en d'autres termes, moins de la moitié des officiers généraux créés par plus du double des colonels/capitaines de vaisseau (MRC) que le corps blindé.

Doctrine canadienne en la matière

La doctrine canadienne indique clairement que ce n'est pas ce qui est censé se produire. La doctrine fondamentale en matière de formation et de perfectionnement des officiers se trouve dans le rapport du conseil de perfectionnement des officiers, plus connu sous le nom de rapport Rowley, rédigé par le Mgén Roger Rowley en 1969. Trois idées clés de ce document restent aujourd'hui des principes directeurs pour le développement des officiers. Tout d'abord, le concept de périodes de développement, qui oriente le développement des compétences à différents stades de la carrière de l'officier. Deuxièmement, l'accent mis sur l'éducation plutôt que sur la formation, qui dicte l'approche du développement des officiers au Collège des Forces canadiennes. Enfin, elle impose une approche équilibrée du développement, avec des exigences spécifiques au métier, élémentaires et conjointes, ainsi qu'un équilibre entre le leadership technique et humain pour une formation réussie des officiers.³

Rowley préconise une approche égalitaire de la sélection et du développement des officiers, qu'il fait remonter au gouvernement prussien de 1808 : « Le seul titre d'officier est, en temps de paix, l'instruction et les connaissances professionnelles... tous ceux qui possèdent ces qualités peuvent prétendre aux plus hautes fonctions militaires⁴ ». Rowley a écrit à une époque où la maîtrise technique apparaissait comme une aptitude essentielle à la conduite de la guerre et il a fait preuve de clairvoyance en identifiant le besoin d'officiers ayant de bonnes aptitudes en communication, logistique, acquisitions et soutien au combat. C'est ainsi qu'est née sa vision de l'officier général idéal : une personne ayant une aptitude générale pour la fonction de l'organisation et une connaissance spécialisée des technologies et des problèmes clés émergents.⁵

Rowley ne rejette pas l'importance des antécédents professionnels d'un officier, bien qu'il précise que cette importance diminue au fur et à mesure que l'officier progresse dans les rangs. Par exemple, il ne prétend pas que le commandant de l'ARC pourrait tout aussi bien être un officier du génie qu'un

pilote. En outre, il note que certains postes hautement spécialisés requièrent une expérience très précise, comme le poste de juge-avocat en chef, qui nécessite une formation juridique. Son interprétation est plutôt une mise en garde contre la surspécification du bagage requis pour occuper de nombreux postes à responsabilité.⁶

La question de savoir quels postes requièrent quel degré de spécialisation est un point de désaccord majeur. Si une formation professionnelle en médecine ou en droit est une condition préalable évidente pour devenir médecin en chef ou juge-avocat en chef, la distinction entre spécialiste et généraliste est de moins en moins claire au fur et à mesure que l'on progresse dans la hiérarchie des professions. Le prévôt doit-il avoir des antécédents policiers? Le commandant de la force cybernétique des FAC doit-il avoir une formation en cybernétique? Le commandant du Commandement du renseignement des Forces canadiennes doit-il avoir une expérience dans le domaine du renseignement? Le major Brent Robart plaide en faveur de la spécialisation du commandement cybernétique dans son article intitulé « Leadership Requirements in Emerging Domains of Operations » (Exigences en matière de leadership dans les domaines d'opérations émergents⁷). Le contre-amiral Bishop a fait valoir que, puisque quatre des cinq chefs des services de renseignement du partenariat de 2019 n'avaient pas d'expérience spécifique dans le domaine du renseignement, un spécialiste n'était pas nécessaire pour diriger les services de renseignement.⁸ Il n'existe pas de consensus clair au sein des FAC sur les cas où une formation spécialisée est nécessaire pour un officier général, sur les cas où une formation d'opérateur est requise et sur les cas où un généraliste est le mieux adapté.

Le travail de M. Rowley a été suivi en 2008 par le programme de perfectionnement des cadres des FC, conçu par le Lgén (retraité) Michael Jeffery.⁹ La source principale de Jeffery a été une série d'entretiens avec des officiers généraux contemporains ainsi qu'avec des spécialistes de la formation et de l'éducation professionnelle. Son analyse reflète dans une certaine mesure le point de vue des officiers généraux en place, qui estiment que le système actuel est efficace, mais reconnaissent, comme lui, que des améliorations sont possibles. La principale préoccupation de Jeffery, d'après ces entretiens, est le manque d'expertise. Les officiers généraux de son étude avaient l'expérience et les connaissances nécessaires pour diriger les opérations, mais ils manquaient d'expérience contextuelle pour gérer les « complexités d'Ottawa ». Il recommande l'exposition à une interface internationale et politico-militaire dans le cadre de la préparation au passage au niveau stratégique. Bien que ce problème ne soit pas uniquement résolu par le recrutement de membres des métiers de soutien dans les cadres des officiers généraux, nombre d'entre eux sont plus exposés aux composantes civiles du MDN et aux partenaires que les métiers d'opérateur.

De même, la plupart des autres préoccupations de Jeffery concernant le corps des officiers généraux de 2008 pourrait être interprétées comme découlant en partie de la nature de l'expérience des anciens du métier d'opérateur, qui détiennent généralement la primauté aux niveaux tactiques et peuvent donc ne pas développer les mêmes compétences en matière de compromis et d'adaptation qui sont nécessaires au niveau stratégique, lorsque la défense n'est qu'une composante de l'approche du gouvernement en matière de sécurité. Il note en particulier que « le parti pris culturel au sein des FAC est que notre mission première est de mener des opérations, et qu'il faut donc saisir toutes les occasions de participer à des opérations¹⁰ ». Il poursuit en reconnaissant que la conséquence est un corps d'officiers généraux astucieux sur le plan opérationnel, avec des points faibles stratégiques. Bien que les détails du rapport de Jeffery se concentrent sur la conception du développement professionnel pour répondre à ces préoccupations, la mise en contexte montre les problèmes et les réussites du modèle actuel et suggère le potentiel de diversification du commerce pour répondre à certaines des lacunes identifiées.

Le dernier ouvrage en date sur le sujet, « Officer Developmental Periods 4/5 : Project Strategic Leader Report¹¹ », datant de 2014, commence par confirmer que les préoccupations soulevées par M. Jeffery restaient pertinentes à l'époque, tout comme la théorie fondamentale formulée par M. Rowley. L'une de ses principales conclusions est que « ce qui nous a amenés ici ne nous amènera pas là-bas », réaffirmant la nécessité de rompre avec l'approche héritée des succès de la Seconde Guerre mondiale. Il décrit ensuite cinq « domaines d'emploi » interconnectés pour les officiers généraux : l'appareil gouvernemental, le milieu sociopolitique, les opérations nationales et internationales, la profession des armes et le secteur de la défense. Il reconnaît que les différents postes d'officiers généraux nécessitent des combinaisons différentes de ces aptitudes. Ces postes sont répartis entre l'emploi de la force, la constitution de la force, le développement de la force, les professionnels de la sécurité nationale et les systèmes stratégiques. Le chef du personnel militaire est un exemple de systèmes stratégiques; les professionnels de la sécurité nationale sont les conseillers principaux, les agents de liaison et les fonctions connexes des officiers généraux. Si l'on considère les cinq domaines dans les cinq rôles, la conclusion est que tous les officiers généraux doivent avoir des compétences dans tous les domaines et dans tous les rôles—une conclusion qui fait écho au fait que les généraux sont en fin de compte des généralistes. Toutefois, il met l'accent sur la constitution et le développement des forces, ce qui favorise le modèle actuel de formation et d'emploi des métiers d'opérateurs. Cette conclusion indique que les métiers de soutien devraient conserver un lien avec les bases des soldats et de l'équipement des FAC afin d'être des officiers généraux efficaces; les spécialistes

à part entière n'auraient pas les aptitudes généralisées requises révélées dans l'étude.

Dans l'ensemble, la doctrine canadienne n'a pas abordé les métiers militaires de manière spécifique, si ce n'est que Rowley l'a rejeté en tant que critère pertinent pour l'avancement aux niveaux supérieurs. Toutefois, des examens ultérieurs à celui de Rowley ont révélé des lacunes dans l'orientation opérationnelle de la direction stratégique, qui peuvent être dues en partie à la préférence accordée aux métiers d'opérateur et à l'expérience militaire spécifique qui les accompagne. D'autres pays se sont également penchés sur le problème et sont parvenus à des conclusions similaires.

La pensée alliée en la matière

Le processus et les critères de sélection des officiers généraux ne font pas l'objet de recherches universitaires pour la plupart des alliés du Canada. Cependant, pour les États-Unis, et en particulier l'armée américaine, c'est le cas. Bien que l'armée américaine ne soit pas un modèle idéal pour les FAC en raison de sa taille et de sa culture très différentes, elle peut fournir des informations générales sur le leadership des soldats et la gestion des grandes organisations.

Le journaliste Thomas Ricks a analysé la gestion des généraux de l'armée américaine depuis la Seconde Guerre mondiale jusqu'aux guerres en Irak et en Afghanistan dans son ouvrage exhaustif intitulé « *The Generals* ». D'un point de vue philosophique, l'armée américaine considère les généraux comme des généralistes, à l'instar des FAC, et indépendants de leur métier d'origine, mais dans la pratique, ce n'est pas le cas. Au cours de la Seconde Guerre mondiale, 59 % des généraux



Des chefs de la force opérationnelle militaire provenant de plusieurs pays de l'OTAN, notamment du Canada, de la République tchèque, de l'Allemagne, de la Lettonie et des États-Unis, assistent à un court exposé sur la planification des exercices, dans la zone d'entraînement de Hohenfels, en Allemagne, au cours de l'exercice ALLIED SPIRIT VI dans le cadre de l'opération REASSURANCE, le 18 mars 2017.

Cplc Jennifer Kusche, Caméra de combat des Forces canadiennes IS06-2017-0004-066

de l'armée américaine étaient issus de l'infanterie.¹² Ce chiffre est proportionnel à celui des autres armes de combat, y compris l'artillerie et le génie, mais il est deux fois plus élevé que celui auquel on aurait pu s'attendre si les armes de soutien non médical (principalement la logistique) avaient été représentées proportionnellement.¹³

L'une des principales conclusions de Ricks est que l'expérience du commandement au combat produit des généraux qui réussissent au combat. Cela a toujours été le cas pour les commandants de division et les commandants supérieurs pendant la Seconde Guerre mondiale, où ceux qui avaient une expérience du combat au niveau du bataillon et de la brigade réussissaient mieux aux niveaux supérieurs. Cependant, cela est resté valable en Corée, au Vietnam et même jusqu'au général Petraeus en Irak.¹⁴ Petraeus a également été cité comme considérant l'expérience du combat comme une aptitude clé dans la sélection des colonels à promouvoir. Cela peut refléter les conclusions du rapport « *Projet Strategic Leader* » sur l'importance de la constitution et du développement des forces pour toutes les positions stratégiques.

Cette perspective a été reprise par une source surprenante : Le lieutenant-général Pagonis a commandé l'effort logistique à l'appui de la première guerre du Golfe. Il était logisticien dans l'armée, mais il a fait valoir son expérience de commandant d'une section d'infanterie en tant que lieutenant dans l'Allemagne de la guerre froide, ainsi que son soutien à l'artillerie au Viêt Nam, pour sa capacité à soutenir les opérations, y compris à diriger la logistique dans le Golfe.¹⁵ Les connaissances techniques de Pagonis étaient essentielles à son rôle, mais ses connaissances généralistes et son expérience du combat lui ont permis de se rapprocher des perspectives et des exigences des commandants opérationnels et tactiques de ce théâtre.

La pensée moderne aux États-Unis appelle à la reconnaissance explicite d'une distinction apparemment similaire. Le Center for New American Security, un groupe de réflexion américain sur la défense, a publié un rapport intitulé « *Building Better Generals*¹⁶ ». La proposition centrale de ce rapport était d'orienter explicitement les officiers généraux américains vers des rôles opérationnels ou d'entreprise. Les commandants de division, le commandant de l'armée de terre ou le président des chefs d'état-major, entre autres, seraient opérationnels et s'appuieraient principalement sur les métiers de l'opérateur. Les adjoints, les commandants des services d'appui et d'autres seraient dans le flux d'entreprise. L'argument avancé est qu'une telle répartition à partir du grade de colonel permettrait d'adapter la formation au rôle choisi et d'approfondir l'expérience, puisqu'un officier général n'aurait pas besoin d'une expérience opérationnelle et d'une expérience d'entreprise à chaque grade pour être considéré comme prêt à progresser. Cette approche n'a pas été officiellement approuvée par le ministère de la Défense, mais des idées

similaires sont couramment évoquées lors des discussions sur ce problème au Canada et aux États-Unis.

Au ministère de la Défense (*Ministry of Defence* ou MOD) du Royaume-Uni, une réflexion similaire à celle de Robart est en train d'émerger. Le capitaine Parker, ingénieur royal, a développé une thèse similaire à propos d'un homme à tout faire et du leadership des différents corps de métier.¹⁷ Il suit la logique de Robart selon laquelle les domaines spécialisés, en particulier ceux qui évoluent rapidement, ont besoin de leaders spécialisés pour suivre le rythme, même si les domaines plus stables bénéficient de leaders généralistes. Il note que l'intelligence émotionnelle est plus importante pour le leadership stratégique que l'expérience technique ou généraliste, mais que pour des candidats comparables, des spécialistes sont nécessaires pour certains rôles stratégiques. À l'instar des FAC, le ministère de la Défense peine à former des cadres suffisamment spécialisés, en particulier dans les domaines techniques. Parker recommande divers moyens de croiser le leadership de la défense avec des leaders spécialisés développés dans les sphères publiques, privées et civiles.

Perspectives et expérience des civils

Les questions de spécialistes et d'antécédents professionnels sont étroitement liées, mais pas identiques. Cependant, le monde civil n'a pas la même notion de métier que le monde militaire, du moins pas aux niveaux supérieurs. Par conséquent, les antécédents et le niveau de spécialisation sont des indicateurs utiles. L'étude des modèles d'emploi privé et public apporte de la lumière sur le sujet.

Dans le secteur privé, la recherche se concentre sur les directeurs généraux, mais pas sur les cadres supérieurs qui les soutiennent. Cela peut soulever la question de son applicabilité à la sélection des officiers généraux qui ne sont pas les plus anciens. Eahab Elsaid, universitaire à l'Université de Windsor, a mené une étude similaire à celle de l'auteur de Defence Research, mais en se concentrant sur les PDG plutôt que sur les officiers généraux. Elsaid classe les arrière-plans en quatre catégories : fondateur, sortie, débit et périphérique.¹⁸ Il définit l'arrière-plan de sortie comme étant lié aux liens externes de l'organisation, comme le marketing et les ventes. Le groupe de débit est composé d'ingénieurs et de planificateurs d'opérations qui gèrent les activités principales de l'entreprise. Le groupe périphérique comprend des comptables et des juristes qui fournissent un soutien spécialisé. Les fondateurs sont une catégorie unique de PDG qui ont créé l'entreprise et ont des liens personnels et émotionnels particuliers avec elle; leur lien unique avec l'entreprise n'a pas d'équivalent dans les armées occidentales modernes.

Le groupe de débit correspond étroitement aux métiers d'opérateurs qui exercent l'activité principale, à savoir l'application contrôlée de la violence. Les groupes de spécialistes sont similaires aux métiers spécialisés des FAC qui apportent des

compétences vitales, mais non essentielles pour permettre le débit. Dans les FAC, la fonction de sortie n'est pas remplie par des métiers, mais par des personnes issues des groupes d'opérateurs ou de soutien qui sont temporairement affectées à des tâches orientées vers la sortie, comme le recrutement ou la politique. Il s'agit là d'un lien important avec le point de vue de Jeffery selon lequel les officiers devraient être exposés à des organisations extérieures, dans le cadre de leur formation initiale, afin de les préparer à un emploi ultérieur au niveau stratégique.¹⁹ Compte tenu de cette correspondance entre les recherches d'Elsaid et la question militaire de l'impact du commerce sur la sélection des officiers généraux, ses résultats méritent d'être examinés.

La découverte la plus profonde d'Elsaid est que les entreprises recrutent systématiquement des PDG ayant une expérience similaire à celle de leurs prédécesseurs lorsque les choses vont bien. Les ingénieurs sont remplacés par des ingénieurs, les avocats par des avocats, etc. Ce n'est pas le cas lorsque les choses vont mal; le PDG est souvent remplacé par une personne ayant une formation différente, généralement un spécialiste de la comptabilité lorsque les finances sont en jeu ou un juriste lorsque les problèmes juridiques sont au centre des préoccupations. Cette constatation implique que les FAC peuvent être dirigées par des métiers d'opérateurs parce qu'ils étaient le bon choix lors de la Seconde Guerre mondiale, ce qui explique pourquoi des dirigeants similaires ont été sélectionnés et encouragés à les remplacer.

La recherche d'Elsaid montre quelques raisons pour lesquelles les opérateurs pourraient être le meilleur choix pour diriger les FAC, mais seulement de manière générale. Il a constaté que les entreprises axées sur des activités de production, telles que la recherche et le développement, ont tendance à préférer les PDG ayant une expérience de la production. Si le MDN est le lien entre l'administration, le soutien, les finances et la gestion, il peut être logique de considérer les FAC comme le bras opérationnel du MDN et, par conséquent, le fait d'avoir des opérateurs à sa tête peut être très logique si l'on tient compte de l'influence des aspects civils du ministère.

La recherche sur le recrutement des cadres supérieurs du secteur public permet moins de comprendre pourquoi, mais donne des indications importantes sur la manière de procéder. Au Canada, les postes de fonctionnaires sont liés à une liste d'exigences en matière d'expérience, de connaissances et de compétences. Ces exigences font l'objet d'un examen universel, de sorte que les personnes qui souhaitent occuper ces postes peuvent s'efforcer de satisfaire à ces exigences aussi longtemps à l'avance qu'elles le souhaitent. En outre, les exigences sont susceptibles d'être révisées et contestées à long terme, de sorte qu'une condition préalable d'expérience de l'opérateur à un poste peut être contestée et établie comme nécessaire (ou non) par un débat ouvert, plutôt que par la base de pouvoir existante (dominée par l'opérateur). L'importance du mentorat et de la

formation des cadres supérieurs pour les préparer à occuper les postes les plus élevés ne peut être négligée, mais elle peut être incluse dans les exigences.

Une étude sur l'efficacité de cette approche a été menée par Sakinah en Indonésie. Historiquement, le service public hiérarchique indonésien pourvoyait les postes vacants au-dessus du niveau d'entrée par la promotion d'un subordonné du poste vacant.²⁰ L'étude a suivi les résultats d'un groupe pilote qui a appliqué les approches sud-coréennes en matière de recrutement dans la fonction publique, largement similaires aux approches canadiennes : des exigences en matière de compétences ont été définies pour chaque poste et tous les candidats ont été invités à concourir pour le poste en fonction de ces exigences. L'étude a révélé une augmentation significative de la mobilité des employés dans la bureaucratie et s'attend à ce que les résultats à plus long terme montrent une amélioration des résultats. La brève description fournie par Sakinah suggère que le processus indonésien est similaire au modèle hiérarchique des FAC, tandis que l'approche sud-coréenne préconisée ressemble à l'approche de la fonction publique canadienne, du moins tel qu'elle est formellement présentée.

Examen des pistes d'action possibles

Les données montrent clairement que le commerce d'un individu a un impact direct et significatif sur la probabilité qu'il devienne un officier général. Il existe une série d'explications qui se combinent pour expliquer ce phénomène. Le statu quo est-il un problème? Si un changement s'impose, trois options sont présentées dans cette étude : le modèle Barno, qui classe les officiers généraux dans les catégories opérationnelles et de soutien; le modèle Pagonis, qui met l'accent sur la formation polyvalente, en particulier pour les métiers de soutien; et le modèle de la fonction publique, qui définit les compétences requises pour tous les postes et permet à chacun de concourir pour satisfaire au mieux à ces exigences.

L'idée de Barno et al. de regrouper les généraux de l'armée américaine en catégories opérationnelles et de soutien et d'attribuer des postes à chacun d'entre eux est très répandue. Il s'agit d'une approche intuitive du problème, fondée sur l'analogie avec la pratique utilisée aux échelons inférieurs, qui consiste à regrouper des spécialités différentes à des postes différents. Cette démarche est à éviter sans une étude très approfondie. Parmi les officiers supérieurs interrogés dans le cadre de cette recherche, c'est le point qui a été le plus souvent soulevé par chacun d'entre eux : les FAC sont suffisamment petites pour gérer chaque officier général et chaque poste d'officiers généraux individuellement; le fait de les catégoriser lie les mains de nos planificateurs et administrateurs sans promettre de meilleurs résultats.²¹ Les représentants des métiers de soutien, y compris la logistique et le renseignement, qui pourraient être parmi les plus désavantagés

par le système actuel, ont convenu avec les officiers généraux issus du milieu des opérateurs que ce n'était pas la bonne façon d'aborder le problème. Ce constat est encore renforcé par les conclusions du responsable stratégique du projet, qui fait état de cinq domaines différents d'emploi au sein des officiers généraux et de nuances entre les postes dans ces domaines.²²

L'approche proposée par Pagonis est meilleure, mais peut s'avérer difficile en termes culturels et pratiques. D'un point de vue pratique, compte tenu du nombre de tâches extrarégimentaires exigées des officiers des FAC, si une section de chaque bataillon était réservée au commandement d'un capitaine de métier de soutien pour acquérir de l'expérience comme l'a fait Pagonis, il n'y aurait peut-être pas assez de capitaines d'infanterie pour remplir les tâches extrarégimentaires prévues (car cela représenterait une diminution d'environ 10 % de la production d'infanterie). Plus important encore, sans formation supplémentaire, cet officier de métier de soutien pourrait-il répondre aux attentes des commandants et des troupes sous leur commandement? Même une formation supplémentaire pour les officiers subalternes des FAC des métiers de soutien ne semble pas réalisable, et le fait de leur donner des tâches plus faciles que celles de leurs pairs réduirait à néant l'efficacité de la méthode proposée.

L'idée de promouvoir l'avancement des FAC par le biais des candidatures plutôt que par l'attrition, comme le fait la fonction publique, mérite d'être étudiée plus en détail que cela n'a été le cas jusqu'à présent. Il peut être judicieux d'énoncer les compétences requises pour chaque poste, puis de les ouvrir aux candidatures provenant de n'importe quel corps de métier ou même de l'extérieur de l'armée. Cela suit certainement la logique de Parker qui consiste à ouvrir les portes à l'expertise acquise en dehors de l'uniforme.²³ En d'autres termes, quelqu'un qui a été commandant d'une compagnie d'infanterie de réserve et qui est maintenant PDG d'une grande entreprise technologique serait-il un meilleur commandant des forces cybérénétiques des FAC qu'un récent commandant de brigade mécanisée? Peut-être. Cette approche nécessite un examen plus approfondi.

Si l'on exclut l'idée d'examiner de plus près un modèle de service public basé sur les compétences et orienté vers l'application pour l'avancement, ce qui reste aux FAC, c'est le statu quo. Le statu quo fonctionne. Les FAC continuent de réussir ses opérations et de soutenir son personnel. Le général Gosselin souligne que la pratique actuelle consistant à sélectionner les officiers généraux sur la base de l'expérience et de l'aptitude à remplir les fonctions d'une tâche particulière est efficace.²⁴ Cependant, il est logique que le fait d'avoir le plus grand nombre de candidats potentiels pour ces postes produise un meilleur résultat moyen. Empêcher une personne dotée de qualités de leadership, d'intelligence émotionnelle et d'aptitudes générales d'accéder aux grades les plus élevés parce qu'elle était intéressée par les

transmissions, la logistique ou un autre métier de soutien n'est pas la meilleure façon de s'assurer que les FAC disposent des meilleurs leaders disponibles.

Le statu quo peut être modifié très légèrement pour réduire de manière significative l'incidence de ce résultat indésirable. Le changement requis est léger, mais il est bloqué par deux facteurs : la culture des FAC ne fait pas confiance aux métiers de soutien pour diriger les questions opérationnelles, et les métiers de soutien manquent d'expérience pour diriger les questions opérationnelles. Chacun de ces problèmes empêche l'autre d'être résolu; une approche interventionniste est nécessaire pour sortir de l'impasse.

Recommandation

Les FAC devraient examiner l'intérêt d'un processus d'avancement basé sur les compétences et géré par les candidatures, similaire à celui de la fonction publique. Il peut y avoir des raisons pour lesquelles cela n'est pas viable, mais comme aucune n'a été découverte dans cette étude, elle peut justifier une exploration plus approfondie.

Entre-temps, les FAC peuvent prendre des mesures spécifiques pour améliorer le statu quo sans bouleverser les approches et philosophies de gestion du personnel qui s'avèrent actuellement efficaces. Pour permettre aux meilleurs candidats d'être disponibles pour la sélection dans les rangs des officiers généraux, les FAC doivent identifier les postes ayant une nature de commandement opérationnel, mais ne nécessitant pas de

formation ou d'expérience particulière dans le métier d'opérateur, et s'assurer ensuite que le personnel des métiers de soutien se voit confier ces postes. Les responsables des métiers de soutien doivent identifier et sélectionner les membres de leurs métiers pour occuper ces postes; les personnes sélectionnées doivent avoir le potentiel pour diriger et progresser dans des rôles généralistes.

Une fois que les bons dirigeants ayant une formation de soutien seront devenus des dirigeants généralistes grâce à ce programme, des preuves seront produites pour démontrer l'efficacité des dirigeants des métiers de soutien dans les rôles opérationnels, remettant ainsi en question la culture actuelle qui nie cette possibilité. L'érosion de la culture qui empêche les spécialistes du soutien de prendre en charge les questions opérationnelles ouvrira de nouveaux postes pour des spécialistes du soutien capables de diriger, dont les succès contribueront à éroder la culture défavorable et à sortir de l'impasse de manière cyclique.

Les soldats des FAC méritent les meilleurs officiers généraux possibles. Le meilleur système ne doit pas exclure ceux qui ont le talent et les aptitudes pour devenir des officiers généraux parce qu'ils n'ont pas eu l'expérience nécessaire pour affiner ces talents. C'est exactement ce que fait le système actuel pour ceux qui commencent leur carrière dans les métiers de soutien. Des changements simples peuvent briser le cycle qui perpétue cette situation.

Notes

- 1 Canada. Ministère de la Défense nationale. « Rapport sur le personnel » Consulté le 6 juillet 2021, RÉD seulement <http://cmp-cpm.mil.ca/en/support/military-personnel/dpgr-index.page>
- 2 Ministère de la Défense nationale. B-GJ-005-309/FP-001, Ciblage. (Ottawa : MDN du Canada, 2014).
- 3 Roger Rowley, *The Report of the Officer Development Board*, éd. Randall Wakelam et Howard Coombs. (Waterloo : LCMSDS Press, 2010).
- 4 *Ibid.*, attribué uniquement au « Gouvernement prusien, 1808 ».
- 5 *Ibid.*, 32.
- 6 *Ibid.*, 126.
- 7 Brent Robart, « Leadership Requirements in Emerging Domains of Operations » (Exigences en matière de leadership dans les domaines d'opérations émergents) (Document de cours du programme de commandement et d'état-major interarmées, Collège des Forces canadiennes 2019).
- 8 Contre-amiral Scott Bishop, conversation par courriel avec l'auteur, 10 mars 2020.
- 9 Lieutenant-général (à la retraite) Michael Jeffery, Le programme de perfectionnement des cadres des FC. (Ottawa : MDN du Canada, 2008).
- 10 *Ibid.*, 14.
- 11 Canada. Ministère de la Défense nationale. « Officer Developmental Period 4/5: Project Strategic Leader. » (Ottawa : MDN du Canada, 2014).
- 12 Thomas E. Ricks, *The Generals*. (New York : The Penguin Press, 2012).
- 13 Département de la Défense. *The United States Army in World War II*. (Washington, D.C. : US Government Printing Office, n.d.), combine les données de 2-1 page 203 Tableau 3 : « Growth of the Army by Branch » et tableau 2-1 page 161 « Ground Forces in the Army, December 1941-April 1945. »
- 14 Ricks, *The Generals* ..., 438.
- 15 William G. Pagonis, *Moving Mountains : Lessons in Leadership and Logistics from the Gulf War*. (Boston : Harvard Business School Press, 1992).
- 16 David Barno, et al. *Building Better Generals*. (Washington : Centre for New American Security, 2013).
- 17 Luke Parker, « Should Jack be Allowed to Lead all Trades » (November 2021), consulté le 25 novembre 2021 : <https://wavelroom.com/2021/11/17/jack-of-all-trades-leaders-generalists-specialists/>
- 18 Eahab Elsaid, Bradley Benson et Dan L. Worrell, « Successor CEO Functional and Educational Backgrounds : Influence of Predecessor Characteristics and Performance Antecedents. » *The Journal of Applied Business Research* 32 no 4 (juillet/août 2016).
- 19 Jeffery, *The CF Executive Development Program* ..., 14.
- 20 Nada Sakinah, « Employees' Attitude toward the Implementation of Open Selection System for Senior Executive Service Positions. » *Bisnis & Birokrasi* 24 no 1 (Jan 2017).
- 21 Major-général Hercule Gosselin, conversation téléphonique avec l'auteur, 9 mars 2020; brigadier-général Carla Harding, conversation par courriel avec l'auteur, 18 mars 2020; major-général Sylvain Sirois, conversation par courriel avec l'auteur, 10 mars 2020; contre-amiral Scott Bishop, conversation par courriel avec l'auteur, 10 mars 2020; brigadier-général (retraité) Robert Williams, conversation par courriel avec l'auteur, 8 mars 2020; Colonel Hugh Ferguson, conversation par courriel avec l'auteur, 13 mars 2020.
- 22 Canada. Ministère de la Défense nationale. « Officer Development Period 4/5: Project Strategic Leader »..., 18.
- 23 Luke Parker, « Should Jack be Allowed to Lead all Trades », novembre 2021.
- 24 Major-général Hercule Gosselin, conversation téléphonique avec l'auteur, 9 mars 2020.



Des marins du Navire canadien de Sa Majesté Fredericton saluent le navire italien Aliso pendant l'opération REASSURANCE, le 10 mars 2015.

Caméra de combat des Forces canadiennes, MDN IS09-2015-0012-071

R.I.S.E. vers la résilience : Une stratégie pour tirer parti des émotions positives

LOBNA CHÉRIF, VALERIE WOOD ET LT STAN PARNEll

« Parfois votre joie est la source de votre sourire, mais parfois votre sourire peut être la source de votre joie. » (« Sometimes your joy is the source of your smile, but sometimes your smile can be the source of your joy. »)

- Thich Nhat Hanh dans *Creating True Peace*

Lobna Chérif, Ph. D., CAPP, CRT, PPCC, MBSP est la fondatrice et la directrice du programme Résilience Plus au Collège militaire royal où elle est professeure agrégée au département de psychologie militaire et de leadership et où elle est également titulaire de la chaire de résilience. Les recherches actuelles de Mme Chérif portent sur les forces de caractère, la pleine conscience, la résilience ainsi que l'accomplissement et sur la manière d'appliquer cette compréhension à l'amélioration du bien-être et de la performance.

Valerie Wood est spécialiste de la recherche et de l'évaluation au sein du Groupe des services de santé des Forces canadiennes. Ses recherches antérieures ont porté sur le rôle de l'attachement des adultes dans les conflits relationnels et l'adaptation des conjoints aux déploiements militaires, sur les relations et la santé publique, ainsi que sur le bien-être et la résilience des recrues et des membres des forces armées.

Le Lieutenant Stan Parnell est un officier de sélection du personnel au Perfectionnement du Personnel (Perf P), Services de soutien au personnel (Ottawa-Gatineau). Le Lieutenant Parnell s'intéresse à la manière dont la pratique de la psychologie positive peut contribuer à la qualité de vie et à la résilience mentale des membres des FAC.

Émotions positives et résilience

Le stress imposé par la pandémie de COVID-19 est un défi presque inévitable, ce qui souligne la nécessité de s'attaquer de front à ces facteurs de stress. Si plusieurs facteurs ont été cernés comme contribuant de manière significative à la résilience psychologique pendant la pandémie, l'expérience accrue d'émotions positives est l'un de ces facteurs qui sont moins sensibles aux contraintes des restrictions liées à la COVID, par rapport à d'autres tels que l'exercice physique (par exemple, Sun et coll., 2020). En effet, l'expérience d'émotions positives est associée à un état d'esprit résilient (Israelashvili, 2021). L'augmentation de l'expérience des émotions positives est efficace pour renforcer la résilience et atténuer les effets du stress, non seulement sur le plan cognitif, mais aussi sur le plan neurobiologique (Hamilton-West, 2010). Les états émotionnels de forte intensité ou d'excitation et à fort contenu hédonique (c'est-à-dire le plaisir) sont les plus pertinents pour la résilience (par exemple, Cabanac, 2002; Fredrickson, 1998; 2001; 2013). Plus précisément, les émotions positives que sont la joie, la gratitude, la sérénité, l'intérêt, l'espérance, la fierté, l'amusement, l'inspiration, l'admiration et l'amour atténuent notre réactivité au stress (Ong et coll., 2006) et améliorent notre capacité à faire face aux événements stressants de la vie (Tugade et coll., 2004).

On pensait auparavant que les émotions positives étaient utiles pour atténuer les effets des crises aiguës (voir Fredrickson et coll., 2003), mais des travaux plus récents sur les émotions positives au cours de la pandémie de COVID-19 indiquent que les émotions positives peuvent également renforcer la résilience dans des situations de stress plus prolongées. Il est donc nécessaire de mettre en place davantage d'interventions autodirigées qui encouragent l'exploitation des émotions positives dans notre vie quotidienne, afin de lutter contre le stress lié à la COVID-19 et de renforcer notre résilience.



Des militaires du Royal 22e Régiment saluent une patiente en quittant le Centre d'hébergement Henri-Bradet, lors de l'opération LASER, le 19 juin 2020, à Montréal, au Québec.

Caporal Marc-André Leclerc

Nous avons développé un outil pour promouvoir les émotions positives et ainsi renforcer notre résilience. R.I.S.E. est un acronyme qui signifie *Recognize, Investigate, Savour, and Enhance* (reconnaître, rechercher, savourer et améliorer) et représente les quatre étapes d'une pratique fondée sur la pleine conscience pour tirer parti de l'affectivité positive. Fondée sur le bouddhisme, la pleine conscience est comprise comme une sensibilisation accrue résultant d'une attention accrue au moment

présent et d'une absence de jugement (par exemple, Kabat-Zinn, 1994). Dans ce contexte, le non-jugement fait référence à l'ouverture et à l'acceptation de pensées, d'émotions et de sensations diverses. De nombreuses recherches indiquent de manière écrasante l'efficacité des pratiques de pleine conscience pour augmenter la quantité et le degré d'émotions positives que les individus ressentent au quotidien (par exemple, Davidson et coll., 2003; Ryan et Deci, 2001) et contribuent à la résilience et à notre bien-être physique et mental (par exemple, Keng et coll., 2011).

Comment les émotions positives renforcent la résilience

Outre le simple fait de *se sentir bien*, comment l'expérience d'émotions positives renforce-t-elle la résilience? On pense que les émotions positives remplissent une fonction cognitive adaptative en *élargissant* nos répertoires de pensées et d'actions ou en élargissant notre liste de pensées possibles et d'actions associées dans une situation donnée. En revanche, les émotions négatives ont tendance à restreindre notre état d'esprit (comme l'attaque ou la fuite en réponse à la peur). Par exemple, pensez à un enfant qui joue librement, ce qui déclenche l'émotion de la joie. Le jeu social peut contribuer à développer les compétences socioaffectives, le jeu brutal peut développer les compétences physiques et le jeu lié à l'objet peut contribuer à développer les compétences cognitives. En effet, grâce au jeu et à l'exploration, les émotions positives élargissent nos capacités et nos processus de pensée, développent des ressources telles que les compétences et les connexions neurologiques, ce qui contribue à notre bonne santé et à notre fonctionnement général (Folkman, 1997; Fredrickson, 2004). Alors que le répertoire de pensées et d'actions est une tendance momentanée, les ressources psychologiques que les émotions positives contribuent à développer sont durables et peuvent être rappelées pour une utilisation future (Fredrickson, 2004). En effet, les émotions positives nous aident à acquérir des ressources qui contribuent aux transformations personnelles en nous rendant plus créatifs, plus compétents et plus résilients (Fredrickson, 2004). En fin de compte, cette théorie de l'élargissement et de la construction suggère que les émotions positives sont à l'origine du fonctionnement optimal et qu'elles ne sont pas simplement la projection émotionnelle du fonctionnement optimal.

Émotions positives et acquisition de ressources

Les dix émotions positives les plus fréquemment ressenties sont décrites ci-dessous, de la plus fréquente à la moins fréquente. Chacun possède un déclencheur, un répertoire de pensées et d'actions, et une ressource physique ou psychologique qui est développée (Fredrickson, 2013).

L'amour est déclenché lorsqu'une autre émotion positive est ressentie dans le contexte d'une relation sûre. L'amour renforce les liens sociaux, conduit à l'expansion de soi et crée des ressources telles que le soutien social, la cohésion et le sens de la communauté.

La joie naît d'une bonne fortune inattendue, comme la réception d'une bonne nouvelle ou d'une surprise agréable. La joie favorise le jeu et l'implication dans les occasions. La joie développe des compétences physiques et psychologiques associées à l'activité concernée (par le jeu et la participation).

La gratitude est déclenchée lorsque nous reconnaissions que quelqu'un est à l'origine de notre bonne fortune. En d'autres termes, la joie est le précurseur de la gratitude. La gratitude suscite l'envie de rendre la pareille et développe des compétences, notamment la génération de nouvelles idées pour exprimer la gratitude et la gentillesse envers les autres, le renforcement du soutien social et d'autres indicateurs relationnels.

La sérénité est ressentie lorsque nous percevons notre situation comme satisfaisante et appréciée. Lorsque nous sommes sereins, nous sommes à l'aise et nous nous sentons bien dans notre situation actuelle. La sérénité suscite l'envie de savourer l'instant présent, aide à développer cette capacité et met en évidence nos priorités.

L'intérêt survient lorsque quelque chose est perçu comme étant à la fois sûr et nouveau. Quelque chose de nouveau, d'unique ou de stimulant, sans être écrasant, a tendance à piquer notre intérêt. L'intérêt crée un besoin d'explorer et d'apprendre, les connaissances étant acquises en agissant en fonction de nos intérêts et en acquérant des ressources.

L'espoir est exceptionnel en ce sens qu'il naît, ironiquement, dans des circonstances négatives. Les gens éprouvent de l'espoir lorsqu'ils sont dans une situation désespérée et qu'ils envisagent une issue positive. L'espoir nous encourage à faire preuve d'innovation ou de créativité pour trouver des solutions aux problèmes auxquels nous sommes confrontés et nous aide à développer l'optimisme et la résilience.

La fierté résulte de la reconnaissance, au moins partielle, de quelque chose qui est socialement valorisé. La fierté nous pousse à se fixer des objectifs encore plus ambitieux dans des domaines similaires, à développer des compétences qui nous aident à atteindre nos objectifs et à contribuer à la motivation de l'accomplissement.

L'amusement est déclenché lorsque nous observons un incident notable, mais sans gravité dans un contexte social. Par exemple, regarder un ami se heurter à une porte en verre peut nous amuser si nous percevons la bêtise comme inoffensive. L'amusement crée un besoin d'expérimenter et de partager le rire et la joie, ce qui contribue à construire et à renforcer les liens sociaux.

L'**inspiration** est ressentie lorsque nous sommes témoins de l'excellence humaine, par exemple en observant un grand acte d'abnégation ou en étant en admiration devant une compétence inimaginable. L'inspiration nous motive à exceller dans nos réponses et facilite notre développement personnel.

L'**admiration** est déclenchée lorsque nous sommes submergés par la beauté, l'excellence, la grandeur ou la puissance. Par exemple, nous pouvons nous sentir émerveillés devant des modèles que nous admirons profondément. L'émerveillement nous permet de savourer et d'apprécier le monde qui nous entoure et contribue au développement de nouvelles visions du monde et à la prise en compte de perspectives différentes.

Comment la pleine conscience renforce la résilience

La pleine conscience, la résilience et le bien-être sont intimement liés (par exemple, Pidgeon et Keye, 2014). On pense particulièrement que la pleine conscience contribue à la résilience par le biais des mécanismes de maîtrise de soi et de régulation des émotions (par exemple, en réduisant l'activité de l'amygdale qui diminue la peur et l'anxiété (Loos et coll., 2020). La pleine conscience améliore également notre santé physique, en diminuant la réactivité au stress et en aidant à atténuer les effets néfastes de l'épuisement professionnel. Plusieurs études ont montré que les pratiques de pleine conscience sont associées à une réduction des taux d'épuisement professionnel, ce qui en fait une ressource professionnelle utile à cultiver (Cohen-Katz et coll., 2005). Outre la prévention de l'épuisement professionnel, la pleine conscience peut être une ressource efficace pour réduire l'épuisement émotionnel, le cynisme et la perte d'efficacité professionnelle (Taylor et Millear, 2016). L'utilité de la pleine conscience dans les organisations est évidente : elle contribue à réduire la vulnérabilité des employés à l'épuisement professionnel et à améliorer leur bien-être.

L'intérêt croissant pour les interventions fondées sur la pleine conscience s'explique probablement par leur efficacité à aider les individus à devenir moins réactifs et plus forts face aux facteurs de stress (Spijkerman et coll., 2016). Une méta-analyse de 15 interventions en ligne fondées sur la pleine conscience a révélé des impacts positifs substantiels sur la dépression, l'anxiété et la gestion d'autres résultats liés au stress (Spijkerman et coll., 2016). Un autre avantage de la pleine conscience est que ces pratiques mélangeant les pratiques cognitivo-comportementales est-asiatiques et nord-américaines (Hofmann et Gomez, 2017). Ce mélange de pratiques culturelles pourrait potentiellement améliorer l'universalité et la réceptivité de ces pratiques.

R.I.S.E. vers la résilience

Recognize (reconnaître) : Reconnaissez vos émotions positives. Prêtez une attention particulière à ce qui se passe dans le moment présent. Prenez du recul, faites une pause et observez la situation de manière plus globale (vue d'ensemble).

Investigate (rechercher) : Enquêtez sur votre expérience intérieure. Explorez vos pensées et sensations positives avec curiosité et ouverture d'esprit. « Je pense que je me sens _____. Qu'est-ce qui, dans le comportement de cette personne ou dans cette expérience, m'amène à me rendre à l'adresse ____ ? Pourquoi est-ce si important pour moi ? »

Savour (savourer) : Savourez et appréciez les émotions positives et la situation actuelle. Restez dans cette expérience pendant au moins 30 secondes sans vous laisser distraire par autre chose. La recherche montre que la dégustation est liée à un plus grand bien-être subjectif (Smith et Bryant, 2017). Plus précisément, certains avantages documentés du développement et de l'utilisation d'une capacité accrue à savourer comprennent un plus grand contrôle émotionnel perçu (Bryant, 2003), une réduction de la dépression et de l'anxiété (par exemple, Borelli et coll., 2015), une plus grande divulgation d'événements positifs à son partenaire et une amélioration de la qualité de la relation (Paganini et coll., 2015).

Enhance (améliorer) : Améliorez votre ressenti de ces émotions positives. Bryant et Veroff (2007) distinguent des stratégies particulières pour renforcer les émotions positives lors d'événements positifs, notamment la construction de la mémoire (créer intentionnellement un souvenir de cet événement en prenant une image mentale), le partage avec d'autres (inclure d'autres personnes dans l'expérience permet aux émotions positives



Des membres d'équipage du NCSM WHITEHORSE participent à une séance de yoga au cours de l'opération CARIBBE, le 2 avril 2020.

Forces armées canadiennes

d'être réciproques [ce qui permet aux autres d'en bénéficier], l'affinement sensoriel et perceptif [explorer cet événement avec plus de détails perceptifs], l'absorption [favorise la sensation de ralentissement] et le fait de compter les bénédictions [accroître la gratitude ressentie]. En outre, il est important d'éviter les pensées négatives qui consistent à minimiser ou à dévaloriser l'expérience positive.

Pourquoi devriez-vous appliquer R.I.S.E.

Les émotions positives jouent un rôle essentiel dans l'élargissement de notre esprit et le développement de nos ressources. Ils favorisent la créativité, les liens sociaux, les ressources personnelles et la résilience. Alors que nous entrons dans l'ère post-pandémique suite à la COVID-19, l'expérience d'émotions positives peut être un mécanisme efficace pour favoriser la résilience. L'expérience d'émotions positives est positivement

liée à un état d'esprit résilient, même dans des périodes de stress prolongé comme celles vécues pendant la pandémie. La résilience est également renforcée par les pratiques de pleine conscience qui réduisent la réactivité de notre amygdale et développent notre gestion du stress.

Lorsque vous appliquez R.I.S.E., vous tirez parti des avantages liés à l'exploitation des émotions positives et à la pratique de la pleine conscience. En étant pleinement attentifs à notre expérience présente, nous pouvons apprécier, savourer et prolonger notre participation positive dans nos mondes physique et social, et contribuer à notre bien-être subjectif. Nous avons également de nombreuses occasions d'élargir nos compétences et nos expériences, et de construire les ressources clés nécessaires lorsque les temps seront difficiles à l'avenir. Nous vous encourageons à relever le défi et à cultiver des émotions positives dans votre vie personnelle et professionnelle.

Notes

- J. L. Borelli, H. F. Rasmussen, M. L. Burkhart, et D. A. Sharra, "Relational Savoring in Long-Distance Romantic Relationships," *Journal of Social and Personal Relationships* 32, no. 8 (2015): 1083-1108.
- F. Bryant, "Savoring Beliefs Inventory (SBI): A Scale for Measuring Beliefs About Savoring," *Journal of Mental Health* 12, no. 2 (2003): 175-196.
- F. Bryant et J. Veroff, *Savoring: A New Model of Positive Experience* (Mahwah, NJ: Erlbaum Associates, 2007).
- M. Cabanac, "What is Emotion?" *Behavioural Processes* 60, no. 2 (2002): 69-83.
- J. Cohen-Katz et al., "The Effects of Mindfulness-Based Stress Reduction on Nurse Stress and Burnout, Part II: A Quantitative and Qualitative Study," *Holistic Nursing Practice* 19, no. 1 (2005): 26-35.
- R. J. Davidson et al., "Alterations in Brain and Immune Function Produced by Mindfulness Meditation," *Psychosomatic Medicine* 65, no. 4 (2003): 564-570.
- S. Folkman, "Positive Psychological States and Coping with Severe Stress," *Social Science & Medicine* 45, no. 8 (1997): 1207-1221.
- B. L. Fredrickson, "What Good are Positive Emotions?" *Review of General Psychology* 2, no. 3 (1998): 300-319.
- B. L. Fredrickson, "The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions," *American Psychologist* 56, no. 3 (2001): 218.
- B. L. Fredrickson, "The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions," *Philosophical Transactions of the Royal Society of London. Series B: Biological Sciences* 359, no. 1449 (2004): 1367-1377.
- B. L. Fredrickson, "Positive Emotions Broaden and Build," in *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 47 (New York: Academic Press, 2013), 1-53.
- B. L. Fredrickson et al., "What Good are Positive Emotions in Crisis? A Prospective Study of Resilience and Emotions Following the Terrorist Attacks on the United States on September 11th, 2001," *Journal of Personality and Social Psychology* 84, no. 2 (2003): 365.
- K. Hamilton-West, *Psychobiological Processes in Health and Illness* (London: Sage Publications, 2010).
- S. G. Hofmann et A. F. Gómez, "Mindfulness-Based Interventions for Anxiety and Depression," *Psychiatric Clinics* 40, no. 4 (2017): 739-749.
- J. Israélashvili, "More Positive Emotions During the COVID-19 Pandemic Are Associated with Better Resilience, Especially for Those Experiencing More Negative Emotions," *Frontiers in Psychology* 12 (2021): 1635.
- J. Kabat-Zinn, "Catalyzing Movement Towards a More Contemplative/Sacred-Appreciating/Non-Dualistic Society," in *Meeting of the Working Group* (1994).
- S. L. Keng, M. J. Smoski, et C. J. Robins, "Effects of Mindfulness on Psychological Health: A Review of Empirical Studies," *Clinical Psychology Review* 31, no. 6 (2011): 1041-1056.
- E. Loos et al., "Reducing Amygdala Activity and Phobic Fear Through Cognitive Top-Down Regulation," *Journal of Cognitive Neuroscience* 32, no. 6 (2020): 1117-1129.
- A. D. Ong et al., "Psychological Resilience, Positive Emotions, and Successful Adaptation to Stress in Later Life," *Journal of Personality and Social Psychology* 91, no. 4 (2006): 730.
- A. F. Pagani et al., "When Good Things Happen: Explicit Capitalization Attempts of Positive Events Promote Intimate Partners' Daily Well-Being," *Family Science* 6 (2015): 19-128.
- A. M. Pidgeon et M. Keye, "Relationship Between Resilience, Mindfulness, and Psychological Well-Being in University Students," *International Journal of Liberal Arts and Social Science* 2, no. 5 (2014): 27-32.
- R. M. Ryan et E. L. Deci, "On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being," *Annual Review of Psychology* 52, no. 1 (2001): 141-166.
- J. L. Smith et F. B. Bryant, "Savoring and Well-Being: Mapping the Cognitive-Emotional Terrain of the Happy Mind," in *The Happy Mind: Cognitive Contributions to Well-Being*, ed. Michael D. Robinson and Michael Eid (Cham: Springer, 2017), 139-156.
- M. P. J. Spijker, W. T. M. Pots, et E. T. Bohlmeijer, "Effectiveness of Online Mindfulness-Based Interventions in Improving Mental Health: A Review and Meta-Analysis of Randomised Controlled Trials," *Clinical Psychology Review* 45 (2016): 102-114.
- N. Sun et al., "A Qualitative Study on the Psychological Experience of Caregivers of COVID-19 Patients," *American Journal of Infection Control* 48, no. 6 (2020): 592-598.
- N. Z. Taylor et P. M. R. Millar, "The Contribution of Mindfulness to Predicting Burnout in the Workplace," *Personality and Individual Differences* 89 (2016): 123-128.
- M. M. Tugade, B. L. Fredrickson, et L. Feldman Barrett, "Psychological Resilience and Positive Emotional Granularity: Examining the Benefits of Positive Emotions on Coping and Health," *Journal of Personality* 72, no. 6 (2004): 1161-1190.



Commandant de l'Armée canadienne et champion des peuples autochtones de l'Équipe de la Défense, attache le drapeau des survivants lors d'une cérémonie soulignant la Journée nationale de la vérité et de la réconciliation tenue au complexe Carling, à Ottawa, en Ontario, le 29 septembre 2022.

Matelot de 1^{re} classe Anne-Marie Brisson, Direction des affaires publiques de l'Armée de terre, Armée canadienne

Les FAC en tant qu'employeur de choix pour les autochtones et les minorités visibles du Canada

MAJOR FELIX ODARTEY-WELLINGTON

Le major Felix Odartey-Wellington, Ph. D. est l'officier supérieur de réserve chargé des affaires publiques au quartier général de la 5^e division du Canada, à Halifax. Il est également professeur associé de communication à l'université du Cap-Breton, à Sydney, en Nouvelle-Écosse. Le major Odartey-Wellington complète actuellement le programme de commandement et d'état-major interarmées au Collège des Forces canadiennes à Toronto.

Introduction

La mesure dans laquelle la société et les institutions canadiennes reflètent et intègrent les populations autochtones et les minorités visibles¹ est d'actualité.² Avec l'adoption du multiculturalisme au Canada, telle que manifestée par les objectifs politiques de la *loi sur le multiculturalisme*,³ il est impératif que les institutions publiques adoptent la diversité et l'inclusivité.⁴ Cela est d'autant plus urgent que les questions d'équité en matière d'emploi et de diversité sont aujourd'hui très présentes et que l'immigration entraîne des changements démographiques.⁵ Les Forces armées canadiennes (FAC), par exemple, ont lancé une *Stratégie de diversité* en 2016⁶ et l'opération GENERATION en 2018, afin, entre autres, de rendre leurs effectifs plus diversifiés et plus inclusifs.⁷ « Protection, Sécurité, Engagement : La Politique de défense du Canada stipule que « les forces armées canadiennes

doivent refléter la diversité du pays que nous défendons ». Nous avons besoin d'une armée qui ressemble au Canada⁸ ». Elle stipule également que « les Forces armées canadiennes s'engagent à faire preuve de leadership en reflétant les idéaux canadiens de diversité, de respect et d'inclusion⁹ ». La dernière édition de l'*Éthos des Forces armées canadiennes : Digne de servir* communique également les aspirations des FAC en matière d'inclusivité.¹⁰ Bien que les FAC aient adopté le multiculturalisme,¹¹ et « aient une histoire riche en matière de diversité¹² », des études et des événements récents contestent cette image.¹³ En 2022, le groupe consultatif du ministre de la défense nationale sur le racisme et la discrimination systémiques a publié un rapport identifiant le racisme systémique au sein des FAC.¹⁴ En outre, le recrutement et le maintien en poste des autochtones et des membres des minorités visibles restent un défi, même si

le recrutement en général est difficile.¹⁵ La *Stratégie de diversité* parle d'une aspiration à positionner les FAC comme « un employeur de choix¹⁶ » pour tous les Canadiens. Un article de la *Revue militaire canadienne* pose la question : « Les Forces canadiennes peuvent-elles refléter la société canadienne?¹⁷ » Rédigé en tant qu'immigrante issue d'une minorité visible ayant eu une expérience positive au sein des FAC depuis 2010, mon article aborde cette question sous l'angle des Canadiens autochtones et des minorités visibles. En s'appuyant sur la théorie de la légitimité,¹⁸ la théorie du leadership¹⁹ et le concept d'institutions totales d'Erving Goffman,²⁰ il est suggéré ici que les FAC ont le potentiel de se positionner en tant qu'employeur de choix pour les autochtones et les minorités visibles du Canada.

Historique et contexte théorique

En 1971, le Canada a adopté le multiculturalisme comme politique officielle (codifiée par la suite en 1985²¹), le premier pays au monde à le faire.²² En tant que politique publique, le multiculturalisme a des ramifications sur l'organisation de la société canadienne et de ses institutions. Dans la mesure où la première doit pouvoir être imaginée comme une communauté nationale diverse et inclusive, la seconde doit refléter la diversité et l'inclusion dans les pratiques d'emploi et de direction.²³

La commission parlementaire permanente de la défense nationale s'est montrée suffisamment préoccupée par la diversité au sein des FAC pour lancer une étude sur le sujet en 2018.²⁴ Reconnaissant que la diversité dans les FAC est insuffisante par rapport aux objectifs institutionnels, le rapport qui en résulte plaide en faveur de la diversité pour des raisons normatives : c'est la bonne chose à faire dans le contexte de la politique, du droit et des valeurs du Canada. Elle avance également un argument pragmatique : une armée diversifiée apporte un « avantage stratégique²⁵ » et constitue un « catalyseur de force²⁶ ». Si le rapport comporte de multiples facettes, le présent document a une portée plus restreinte : les Canadiens autochtones et les minorités visibles.

En mai 2022, le Bureau de l'Ombudsman pour le ministère de la Défense nationale (MDN) et les Forces armées canadiennes (FAC) a signalé qu'en dépit des efforts institutionnels, « le ministère de la Défense nationale et les Forces armées canadiennes ont des obstacles profondément ancrés aux objectifs de représentation de l'équité en matière d'emploi, au recrutement, à l'avancement professionnel, à la rétention et à la culture, qui sont tous interdépendants²⁷ ». Madame Louise Arbour a fait des observations similaires lors de l'examen externe du MDN et des FAC en 2022.²⁸

La recherche universitaire reconnaît le manque de diversité des FAC et les tentatives institutionnelles pour y remédier.²⁹ La thèse de doctorat de Tammy George, publiée en 2016 à l'adresse,³⁰ fait état des mêmes lacunes en matière de minorités visibles que celles mises en évidence par le chef d'état-major de la défense

(CEMD) lorsqu'il a déclaré une crise du personnel sans précédent en 2022.³¹ Les recherches de George suggèrent que les institutions ne sont pas en mesure de recruter et de retenir les étudiants autochtones et des minorités visibles en raison du racisme systémique qui découle des origines de la nation et qui a un impact sur la société canadienne et ses institutions.³² Ceci est cohérent avec les observations du groupe consultatif sur la DMN.³³

Outre les articles rédigés par des universitaires et des dirigeants des FAC dans la *Revue militaire canadienne*, qui soulignent la valeur de la diversité et proposent des stratégies en la matière,³⁴ et les études menées pour l'institut de recherche du MDN, Recherche et développement pour la défense Canada (RDDC),³⁵ le sujet de la diversité dans les FAC a animé la recherche dans le cadre du Programme d'état-major du commandement interarmées, qui vise à former les hauts dirigeants des FAC.

Par exemple, le major Chris MacDonald propose de reconnaître que la démographie des minorités visibles n'est pas homogène lors de l'élaboration des stratégies de recrutement, d'impliquer les communautés de minorités visibles dans le recrutement, d'utiliser les médias sociaux pour entrer en contact avec ces populations et d'augmenter la représentation des minorités visibles au sein de la direction de l'établissement.³⁶ Le major Patrick Horsman propose d'ouvrir le recrutement aux résidents permanents éligibles en attente de citoyenneté, avec des mises en garde appropriées pour gérer les risques.³⁷ Pour le major Daniel Gregoire, « changer les politiques, former le personnel à la diversité, à l'inclusion et appliquer des méthodes d'analyse basées sur le genre contribuent à transformer la culture militaire en une culture plus attrayante pour un Canada diversifié³⁸ ». Le travail du lieutenant-colonel Leslie Rediger, qui se concentre sur l'expérience des femmes au sein des FAC, explore la manière dont les FAC peuvent devenir un employeur de choix pour les groupes d'équité en matière d'emploi.³⁹ Définissant un employeur de choix comme « une organisation pour laquelle les employés aspirent consciemment à travailler, s'ils ont plus d'une option, et qu'ils recommanderaient à d'autres... une organisation qui est également capable de retenir ses employés à long terme⁴⁰ », Rediger soutient que « les FAC doivent changer fondamentalement sa culture organisationnelle et les attitudes de ses membres à l'égard de la diversité et du changement social afin d'attirer, de retenir et de soutenir une main-d'œuvre diversifiée qui sert les intérêts du Canada⁴¹ ». Les FAC souhaitent clairement devenir un centre d'intérêt européen, comme en témoignent non seulement les aspirations politiques et les initiatives institutionnelles, mais aussi les études universitaires et les études de marché qu'elle commande régulièrement pour comprendre la dynamique de l'audience de recrutement⁴².

La théorie de la légitimité permet de mieux comprendre les idées présentées dans les rapports, les politiques et les publications de recherche pertinents. Mark Suchman définit la légitimité

comme « une perception ou une hypothèse générale selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, correctes ou appropriées dans le cadre d'un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions⁴³ ». La légitimation est donc un processus par lequel une organisation positionne sa culture dans le cadre normatif de la société afin de justifier son existence ou ses activités. Selon Suchman, l'intérêt personnel des institutions relève de la légitimité pragmatique. La perception par le public de l'adhésion des institutions au système normatif social relève du domaine de la légitimité morale.

La légitimité pragmatique et la légitimité morale représentent respectivement la légitimation axée sur l'intérêt personnel et la légitimation fondée sur « la bonne chose à faire⁴⁴ ». Cette compréhension permet de comprendre les raisons invoquées pour justifier la diversité dans les FAC. Par exemple, le document « Digne de servir » mentionne : « En tant qu'institution nationale qui doit être crédible et digne de confiance, les FAC doivent être représentatives de la diversité des peuples, de l'histoire et des traditions du Canada.⁴⁵ De même, « l'inclusion dans une culture professionnelle équitable est essentielle pour créer un sentiment d'appartenance et de cohésion. Au sein des FAC, l'inclusion rend nos équipes militaires plus fortes⁴⁶ ». Par ailleurs, la *Stratégie en matière de diversité* stipule que

Maximiser le potentiel d'une main-d'œuvre diversifiée n'est pas seulement un impératif social, c'est aussi un avantage opérationnel qui a été renforcé par nos récentes expériences à l'étranger où la diversité a apporté des contributions significatives aux opérations des FAC.⁴⁷

Les rapports, les politiques et la littérature suggèrent qu'un changement de culture au sein des FAC est nécessaire pour faciliter la légitimation. Bien que les définitions de la culture varient d'une discipline universitaire à l'autre et d'une profession à l'autre, aux fins du présent document, la culture peut être définie comme « les croyances, valeurs, règles, normes, symboles et traditions apprises qui sont communs à un groupe de personnes⁴⁸ » et « ... l'ensemble des artefacts, valeurs et hypothèses qui émergent des interactions entre les membres d'une organisation⁴⁹ ». Cela se traduit par « la façon dont les choses sont faites ici⁵⁰ » par le biais de la socialisation institutionnelle. Par exemple, quelles sont les visions du monde, les perspectives et les optiques intégrées dans les FAC? L'environnement et les pratiques de l'organisation sont-ils accueillants et favorables aux autochtones et aux minorités visibles, compte tenu des origines historiques du Canada (et des FAC)?

Les FAC définit le leadership comme « le processus consistant à influencer directement ou indirectement les autres, au moyen d'une autorité formelle ou d'attributs personnels, afin qu'ils agissent conformément à leurs intentions ou à un objectif commun⁵¹ ». L'objectif est de parvenir à une « favorisation situationnelle⁵² ». En l'occurrence, dans un contexte multiculturel contemporain,

comment les FAC peuvent-elles obtenir une situation favorable pour attirer et retenir les membres autochtones et des minorités visibles?⁵³ Dans la doctrine des FAC, le leadership transformationnel, défini comme « un modèle d'influence du leader visant à modifier les caractéristiques des individus, des organisations ou des sociétés de manière assez spectaculaire ou substantielle⁵⁴ » est « enraciné dans les systèmes de valeurs de l'éthos militaire canadien et peut se référer soit à la transformation des personnes, soit à la transformation de l'organisation⁵⁵ ». Plus loin :

Le leadership transformationnel peut être exercé par une personne talentueuse ayant une idée convaincante et la capacité de la communiquer aux autres, ou par une équipe de leadership unie par la conviction de ses objectifs transformationnels... la socialisation professionnelle des nouveaux membres des FAC à l'éthos militaire et à ses valeurs représente la transformation institutionnalisée des personnes... De même, l'adoption de pratiques à l'échelle des FAC qui permettent l'apprentissage organisationnel et favorisent l'amélioration continue représente la transformation institutionnalisée de l'organisation.⁵⁶

Il est utile de comprendre les FAC comme ce qu'Erv ing Goffman appelle une « institution totale⁵⁷ » ou une organisation unique mise entre parenthèses en dehors du courant dominant et dans laquelle le comportement des membres est réglementé, le tout dans le but d'atteindre des objectifs organisationnels communs. Il ne s'agit pas d'un nouveau concept.⁵⁸ Les FAC, en tant qu'institution, sont relativement à l'écart du courant dominant, et la cognition/vision du monde de ses membres est façonnée de manière à refléter uniquement les valeurs institutionnelles. Les membres développent des capacités et des perspectives qu'ils n'auraient pas eues s'ils n'avaient pas été complètement immersés dans l'ensemble de l'institution. L'institution dans son ensemble est propice au leadership transformationnel à cet égard; elle fournit l'incubation nécessaire pour que les membres restent concentrés et constituent ainsi un « public captif » pour l'influence du leadership transformationnel. Il possède également des leviers symboliques et culturels uniques par lesquels le comportement des membres et leur vision du monde sont façonnés.⁵⁹ Les écarts par rapport au comportement approprié peuvent être rapidement identifiés et corrigés ou, si nécessaire, les sources d'influence négative peuvent être expulsées. L'institution militaire totale existe pour engendrer l'esprit public, la discipline, la responsabilité illimitée, le courage, l'intégrité et d'autres attributs guerriers chez les recrues civiles, et pour maintenir ces attributs. Le leadership inspire la cohésion et l'esprit de corps nécessaires à l'institution militaire totale pour canaliser ces attributs guerriers en vue d'une « mission militante⁶⁰ » réussie, qu'il s'agisse de la lutte traditionnelle contre la guerre ou de toute autre entreprise qu'elle entreprend. De même, grâce au leadership transformationnel, une culture d'intégration

favorable aux membres des minorités autochtones et visibles peut être encouragée au sein de l'ensemble de l'institution, d'une manière qui ne serait pas réalisable dans le cadre de l'institution classique.⁶¹ Par conséquent, bien que l'institution totale ait été associée à des problèmes de comportement inapproprié et d'exclusion au sein de l'armée canadienne, il est également reconnu que ce n'est pas toujours le cas⁶² et, comme l'affirme le présent document, les attributs positifs de l'institution totale peuvent être exploités pour changer la culture par le biais du leadership.

Points à prendre en considération

Comme nous l'avons mentionné dans l'introduction, les FAC a le potentiel pour devenir l'employeur de choix pour les autochtones et les membres des minorités visibles. Des suggestions sont proposées ci-dessous, toutes cohérentes avec le programme « *Digne de servir*⁶³ ».

1. Leadership transformationnel pour le changement de culture

Les FAC identifient le leadership comme étant essentiel pour « la mise en œuvre de la stratégie et le climat général de diversité au sein de leurs organisations⁶⁴ ». Par conséquent, « il est primordial que les dirigeants des FAC s'engagent activement à faire évoluer la culture en faveur des FAC diversifiée et représentative de la population canadienne⁶⁵ ». Les FAC a été une organisation apprenante⁶⁶, prenant des mesures pour augmenter le recrutement des autochtones. Cependant, comme l'ont indiqué les membres autochtones au groupe consultatif sur la MND : ... les efforts de l'équipe de défense semblent se concentrer sur l'influence à exercer sur les autochtones pour qu'ils envisagent une carrière dans les forces armées canadiennes, sans leur offrir par la suite une culture qui accueille leurs points de vue uniques ou respecte leurs traditions. Une fois que ces recrues autochtones entrent dans l'armée, les initiatives visant à maintenir ou à intégrer la culture autochtone, telles qu'elles sont annoncées dans les programmes d'été, ne sont pas très répandues.⁶⁷

De même, les FAC a élargi son champ d'action aux minorités visibles, mais :

Les noirs ne sont pas suffisamment représentés dans les postes de leadership senior. Leur représentation au niveau de l'encadrement intermédiaire, telle que directeur ou cadre supérieur, est également inférieure à celle des autres groupes de minorités visibles. L'absence de représentation des noirs et l'incapacité de l'organisation à faire des progrès significatifs à cet égard au niveau de la direction ont érodé la confiance des membres noirs de l'équipe de défense à l'égard du MDN et des FCA.⁶⁸

En d'autres termes, il y a encore du travail à faire. Pour aller de l'avant, il faut donc que les institutions reconnaissent les déficiences culturelles et changent de culture par le biais d'un leadership transformationnel (ces deux éléments se reflètent sans doute dans les initiatives institutionnelles en cours⁶⁹). Alors que Goffman conçoit l'institution totale comme une entreprise disciplinaire moderniste, elle pourrait être considérée comme un espace où les valeurs normatives multiculturelles peuvent être cultivées et où les dirigeants socialisent les membres de l'organisation d'une manière qui n'est pas réalisable en dehors de cet espace disciplinaire. Les dirigeants devront continuer à s'attaquer aux systèmes, structures et (sous) cultures latents qui reproduisent un statu quo qui empêche d'attirer et de retenir les membres autochtones et des minorités visibles. À cet égard, le rapport du comité consultatif du MDN est une source d'orientation utile, car il consolide les études précédentes ainsi que les travaux réalisés par les groupes consultatifs de la défense (GCD), tels que le groupe consultatif des autochtones de la défense, l'organisation consultative des femmes de la défense, le groupe consultatif des minorités visibles de la défense, le groupe consultatif de la défense pour les personnes handicapées, l'organisation consultative de la fierté de l'équipe de la défense et le réseau des employés noirs de l'équipe de la défense. Le Panel déplore que les conclusions antérieures ne fassent que s'empoussierer. Cependant, le leadership transformationnel a le potentiel d'exploiter les normes fondées sur l'éthique institutionnelle⁷⁰ pour façonner le comportement des membres au sein de l'institution. Cela rappelle que la « dignité de toutes les personnes » est le principe le plus élevé du panthéon du régime éthique des FAC, qui parle de « diversité, équité et inclusion⁷¹ ». L'ensemble des leviers institutionnels culturels, administratifs et disciplinaires confère aux dirigeants des capacités uniques pour façonner l'espace organisationnel en refusant un terrain culturel à des éléments tels que les groupes de suprématie blanche qui remettent en cause un environnement inclusif, ou en les perturbant ou en les interdisant.⁷²

Il est important que les membres comprennent la nécessité d'un changement et ne se contentent pas de belles paroles par souci de correction politique. Comme cela a été affirmé en réaction au rapport du groupe consultatif du MDN, « historiquement, les réponses au racisme et à la discrimination dans les FAC ont été superficielles et réactionnaires par nature, par exemple en se concentrant sur l'offre de cours ou de modules, avec un manque d'adhésion et une résistance interne continue⁷³ ». Le processus de socialisation au sein d'une institution totale doit être compris comme étant négocié plutôt que strictement descendant. L'adoption à la base est nécessaire, car une résistance passive ou active des membres est toujours possible au sein de l'institution dans son ensemble.⁷⁴ Comme le note Rediger, compte tenu de la taille des FAC, de leur dispersion et de leurs traditions profondes, les frictions entre membres résultant du changement de culture

doivent être anticipées et prévenues par la communication et l'éducation; « l'obéissance instantanée et l'uniformité⁷⁵ » ne sont pas garanties. Ainsi, le leadership transformationnel exige un modèle de rôle, un retour d'information constant et un changement de culture mesurable.⁷⁶ Comme l'observe Alan Okros,⁷⁷ il n'est pas rare que les éléments institutionnels dominants définissent des critères de réussite lorsqu'il s'agit d'« accommoder » les minorités. Il est donc important que les autochtones et les membres des minorités visibles fassent part de leurs expériences institutionnelles s'ils veulent avoir un rôle dans le processus de diversité et d'inclusion.⁷⁸ C'est dans cet esprit que l'étude de Brian Selmeski propose une voie de négociation entre les dirigeants et les communautés indigènes sur les éléments culturels qui leur permettront de « se sentir membres à part entière de la profession⁷⁹ » tout en garantissant le maintien de la viabilité de l'institution. Naturellement, en tant que profession des armes, « les valeurs et les croyances individuelles doivent s'aligner sur les valeurs des FAC et être mises en balance avec les contraintes de l'efficacité opérationnelle et le principe de l'universalité du service⁸⁰ ». À cet égard, Rediger fait remarquer :

L'équilibre entre les initiatives en matière de diversité et de changement culturel et les besoins essentiels de l'organisation est un processus délicat. Les besoins critiques ne doivent pas être confondus avec les pratiques, les procédures, la culture et les traditions établies. Les besoins d'une organisation en matière de préparation opérationnelle ou de capacités critiques doivent être identifiés, validés et vérifiés afin de comprendre réellement ce dont les FAC a besoin pour réussir plutôt que ce qu'elle a utilisé pour réussir dans le passé.⁸¹

L'initiative prise par le commandant des Princess Louise Fusiliers à Halifax, en Nouvelle-Écosse, de lancer le programme Programme d'expérience de soldat de diversité (*Diversity Soldier Experience Program* ou DSEP) en 2020 est une illustration classique du leadership transformationnel évoqué dans cette section.⁸² Ce programme sensibilise la population à la diversité sociétale ainsi qu'aux réalités historiques autochtones, raciales et sexospécifiques. Cela permet non seulement de s'assurer que l'unité est en mesure de s'engager auprès de la communauté pour obtenir des recrues, mais aussi d'éliminer les sources potentielles d'aliénation qui pourraient militer contre une participation significative des membres autochtones et des minorités visibles une fois qu'ils ont rejoint l'unité.

Les autochtones et les membres des minorités visibles doivent être intégrés à la direction des FAC au moyen d'un plan de succession. Cela permettra de signaler l'inclusivité au plus haut niveau, de garantir que les diverses réalités sont reflétées dans la prise de décision et de réduire les préjugés inconscients et les priviléges.⁸³

En outre, l'espace de diversité et d'inclusion des FAC comprend une multiplicité de groupes. Ils produisent des discours qui, dans le cadre de la fonction opérationnelle « Sens⁸⁴ », devront être consolidés et communiqués à des fins d'action par les dirigeants et de partage des meilleures pratiques entre les groupes. Cela nécessite des véhicules spécialisés au sein des quartiers généraux supérieurs pour gérer cette fonction. Et lorsque les changements ne sont pas possibles, les dirigeants doivent être en mesure de le faire savoir franchement.

2. Communication publique

Les FAC fixent l'objectif de communication stratégique suivant en matière de diversité :

Pour rester pertinentes dans une société canadienne en constante évolution, les FAC doit s'efforcer de communiquer efficacement sur la manière dont elle valorise et promeut la diversité, non seulement pour asseoir sa réputation d'employeur de choix, mais aussi pour favoriser des relations plus profondes et plus respectueuses avec l'ensemble du Canada.⁸⁵

S'inspirant de la littérature sur l'employeur de choix, Rediger suggère ce qui suit :

La connaissance des initiatives, des cultures, des valeurs et du contenu du travail est essentielle pour devenir un centre d'excellence, car un choix ne peut être fait que si l'information est disponible, communiquée et accessible. Il s'agit d'attirer les gens, mais aussi de vendre l'organisation. Toutefois, les messages doivent être authentiques et étayés par des témoignages honnêtes.⁸⁶

Comme indiqué précédemment, les FAC sont une organisation apprenante qui a fait évoluer ses normes et pratiques institutionnelles pour mieux soutenir les membres autochtones et des minorités visibles. Par exemple, les FAC a mis en place les programmes suivants pour le recrutement des autochtones⁸⁷ :

- Année des opportunités de leadership autochtone;
- Programme d'entrée des autochtones des Forces canadiennes; et,
- Programmes de formation d'été tels que
 - Bold Eagle;
 - Raven;
 - Black Bear;
 - Carcajou; et,
 - Grey Wolf.

La recherche suggère que ces programmes sont perçus par les communautés indigènes comme des passerelles vers les FAC⁸⁸ et qu'ils doivent donc être maintenus. Les FAC emploie également des membres diversifiés dans le cadre du recrutement, « et ont répondu aux préoccupations que les minorités ont parfois à l'égard de l'armée⁸⁹ ». Cependant, sans une communication

publique informée, active et stratégique sur les possibilités de service dans les FAC, les Canadiens autochtones et des minorités visibles ne seraient pas attirés par l'enrôlement.⁹⁰ Il a été dit que « la sous-représentation des minorités visibles peut en partie refléter le fait que dans certains pays d'origine (par exemple, en Afrique, au Moyen-Orient, en Asie et en Amérique du Sud—de plus en plus les pays d'origine des immigrants au Canada), l'armée n'est pas considérée comme une carrière de choix ou comme le défenseur d'une nation, mais comme une machine d'oppression⁹¹ ». Cela pourrait réduire l'influence exercée par les immigrants qui choisissent consciemment de s'installer au Canada en raison de la distinction entre le Canada et leur pays d'origine. Il est évident que certains immigrants associent les FAC aux armées de leur pays d'origine, ce qui peut constituer un obstacle au recrutement.⁹² Mais, comme le dit Christian Leuprecht, « les immigrants au Canada font facilement la distinction entre les forces armées de leur pays d'origine et les FAC⁹³ ». Pourtant, la question de la sensibilisation de la communauté aux options de carrière des FAC est vive, comme l'ont constaté Justin Wright et Felix Fonséca dans leurs études de groupes de discussion de 2016 parmi les membres des FAC issus de communautés immigrées.⁹⁴ En effet, les enquêtes d'Ipsos Reid sur la démographie des minorités visibles pour les FAC en 2011, 2012 et 2014, corroborées par les recherches de Wright et Fonséca, indiquent des attitudes nuancées à l'égard de l'emploi dans les FAC, fondées sur des préoccupations pragmatiques et des comparaisons avec d'autres opportunités professionnelles, similaires aux attitudes observées au sein du grand public.⁹⁵ L'enquête Ipsos Reid de 2012 a révélé que :

Comparativement aux jeunes répondants du grand public, les jeunes Canadiens d'origine asiatique et arabe avaient plus tendance à considérer l'enrôlement dans les Forces canadiennes « comme une bonne façon d'aider les autres » (78 % c. 69 %), comme une façon d'acquérir « une expérience valable à l'extérieur de l'armée » (72 % c. 64 %) et « comme une bonne façon de servir le pays » (72 % c. 58 %).⁹⁶

De même, 82 % des parents de la population immigrée interrogée ont indiqué que « s'engager dans les Forces canadiennes est un bon moyen de servir le pays », et un pourcentage comparable a déclaré que « s'engager dans les Forces canadiennes est un bon moyen d'aider les autres⁹⁷ ». On observe également que « la légitimité, l'intégration, l'appartenance et le statut de citoyen officiel⁹⁸ » sont des avantages que retirent les Canadiens appartenant à une minorité visible qui choisissent de servir. Le service militaire est un moyen pour les autochtones et les minorités visibles, en particulier les Néo-Canadiens, d'affirmer leur pouvoir, leur identité, leur citoyenneté et leur sentiment d'appartenance à la société.⁹⁹ Les trois enquêtes d'Ipsos Reid indiquent toutefois que les communautés de minorités visibles connaissent mal les FAC.¹⁰⁰ De manière anecdotique, la plupart

des Néo-Canadiens auxquels je m'adresse en tant qu'immigrant issu d'une minorité visible sont étonnés d'apprendre qu'ils sont les bienvenus au sein des FAC. Les Néo-Canadiens peuvent être inconscients du fait que les obstacles aux services dans leur pays d'origine (par exemple, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle) n'existent pas au Canada. C'est pourquoi il est important de mettre en place une communication publique axée sur les nouveaux Canadiens sur plusieurs plateformes médiatiques. Le choix des canaux doit être stratégique, tout comme le choix des messages. Les messages et l'imagerie doivent mettre en évidence les opportunités professionnelles au sein des FAC, dont certaines ne sont peut-être pas aussi accessibles dans l'espace civil.¹⁰¹ Par exemple, il est noté que :

... les immigrants récents au Canada sont confrontés à des taux élevés de sous-emploi et de chômage. Statistique Canada a indiqué qu'entre 1991 et 2006, « la proportion d'immigrants titulaires d'un diplôme universitaire occupant des emplois peu exigeants en termes de formation (tels que les employés de bureau, les chauffeurs de camion, les vendeurs, les caissiers et les chauffeurs de taxi) a augmenté ». Même après avoir vécu au Canada pendant quinze ans, « les immigrants titulaires d'un diplôme universitaire sont toujours plus susceptibles que les personnes nées dans le pays d'occuper des emplois peu qualifiés¹⁰² ».

Toutefois, les Néo-Canadiens appartenant à une minorité visible qui, intéressés par une carrière militaire, entrent dans les Forces armées canadiennes et terminent leur formation, ont la garantie d'obtenir des postes valorisants. Qu'ils servent dans la Force régulière ou en tant que réservistes, ils peuvent bénéficier d'une aide financière pour suivre un enseignement postsecondaire et une formation professionnelle, et pour acquérir une formation et une expérience professionnelle précieuses qu'ils peuvent mettre à profit dans l'économie générale. Ainsi, la pratique consistant à mener des campagnes de recrutement lors des cérémonies de citoyenneté dans les zones urbaines¹⁰³ doit être maintenue et étendue aux zones non urbaines. Les autochtones et les membres des minorités visibles doivent également jouer un rôle dans le recrutement et la formation afin d'apporter un point de vue sincère aux recrues potentielles ou nouvelles.¹⁰⁴

Il est important que le service militaire historique des Canadiens autochtones et des minorités visibles soit intégré dans le récit institutionnel. La reconnaissance récente des efforts des peuples autochtones comme Tommy Prince¹⁰⁵ et des soldats noirs du 2^e bataillon de construction,¹⁰⁶ face aux préjugés institutionnels et au rejet pendant la Première Guerre mondiale, sont des exemples de ce type de récit inclusif. De tels récits permettraient d'instaurer un climat de confiance avec le public en démontrant que l'organisation reconnaît ses torts et qu'elle valorise/reflète les personnes qui lui ressemblent. Par exemple, l'étude de Felix Fonséca et Jason Dunn a révélé que de nombreux membres

indigènes ont adhéré à l'organisation en raison d'antécédents familiaux liés au service des FAC.¹⁰⁷ Mais les récits sont aussi des « mécanismes d'ancrage culturel¹⁰⁸ » pour les membres des institutions. Ceci est important, car les dirigeants sont censés socialiser et renforcer l'éthique institutionnelle,¹⁰⁹ par exemple en étant « de bons enseignants du patrimoine et de l'histoire de l'unité et des FAC¹¹⁰ » pour « créer les conditions qui favoriseront l'acceptation et l'intériorisation de l'éthique¹¹¹ ».

Sur la base d'une étude d'audience, les dirigeants peuvent orienter les annonces de recrutement vers des appels rhétoriques/sémiotiques directement axés sur les communautés immigrées et dans des médias qui s'adressent à ces communautés.¹¹² Il est également important que les dirigeants des FAC établissent des relations de dialogue avec les représentants des communautés concernées, tels que les dirigeants des groupes de parties prenantes autochtones et immigrées. Ces représentants sont des gardiens ou des « influenceurs¹¹³ » qui peuvent donner accès à leurs communautés une fois qu'ils ont compris ce que les FAC a à offrir. Ils peuvent exprimer les préoccupations de la communauté à l'égard des FAC et donner des conseils sur la façon de rendre le lieu de travail des FAC plus inclusif. Il devrait s'agir du type de relation respectueuse et dialogique que Selmeski suggère¹¹⁴ et qui a été mis en œuvre dans des programmes tels que le DSEP. Les points précédents sont conformes à la stratégie d'« attraction et de recrutement ciblés » pour les groupes sous-représentés dans le plan d'équité en matière d'emploi des FAC¹¹⁵ et aux suggestions faites par les personnes interrogées dans le cadre des enquêtes Ipsos Reid.¹¹⁶ Les commentaires recueillis lors de l'enquête de 2012 (et repris dans les enquêtes de 2011 et 2014) sont dignes d'intérêt :

... l'engagement personnel des membres des Forces armées canadiennes—lors d'événements culturels, à la mosquée, dans les centres communautaires et dans les écoles—pourrait grandement contribuer à remédier au manque de familiarité de leurs communautés avec les Forces et à faire des FAC une option de carrière réelle, plutôt que lointaine ou abstraite. Le fait de placer les membres de leur communauté qui portent l'uniforme des FAC à l'avant-plan et au centre des efforts déployés dans leur communauté contribuerait à atténuer certains des sentiments contradictoires qu'ils éprouvent à l'égard du service militaire au Canada. Cela leur montrerait également que les FAC sont déterminées à se diversifier et qu'elle peut réellement les inclure, tout en leur permettant de conserver leurs identités et leurs valeurs culturelles.¹¹⁷

En outre, en ce qui concerne les approches d'engagement, les répondants ont recommandé :

impliquer des membres de leur communauté ethnique dans les efforts de recrutement, présenter d'anciens membres des FAC issus de leur communauté qui ont réussi en dehors des FAC, et impliquer des Canadiens d'origine asiatique et

arabe qui sont des membres hautement gradés des Forces canadiennes.¹¹⁸

Les personnes interrogées dans le cadre de l'enquête de 2014 ont souligné « l'importance d'aller au-delà du « symbolisme » dans lequel les minorités visibles apparaissent simplement dans les publicités et les brochures, en faveur d'un engagement plus personnel¹¹⁹ ».

Conclusion

Les FAC peuvent certainement refléter la société canadienne dans ses rangs, et elle s'efforce d'y parvenir. S'appuyant sur la théorie de la légitimité, la théorie du leadership et le concept d'institutions totales de Goffman, l'argument avancé est que les FAC peut devenir un employeur de choix pour les autochtones et les minorités visibles grâce à 1) un leadership transformationnel pour un changement culturel durable, et 2) une communication publique solide sur ce que les FAC a à offrir aux communautés autochtones et aux minorités visibles.

Bien que cela puisse être considéré comme une tentative d'instrumentaliser certains groupes démographiques, il est important de reconnaître que les FAC est une ressource sociétale ou « un programme national important¹²⁰ » qui doit être disponible de manière égale et équitable en tant qu'opportunité de service. En l'absence de stratégies de communication appropriées, les autochtones et les minorités visibles n'auraient pas conscience de cette opportunité. En outre, le fait de veiller à ce que les FAC soient accueillantes pour ces groupes démographiques fait déjà partie de l'éthique institutionnelle.

Toutefois, des FAC diversifiées ne sont pas nécessairement des FAC inclusive¹²¹ en des FAC dans laquelle la diversité n'est pas simplement abordée pour répondre à des impératifs réglementaires, mais plutôt des FAC dans laquelle les membres disposent d'une capacité relative à participer de manière significative. Cela est conforme à l'aspiration des FAC à « un environnement inclusif où chacun se sent capable de contribuer à son plein potentiel dans l'exécution de ses devoirs militaires¹²² ». Elle est également cohérente avec la conception des FAC selon laquelle « l'inclusion signifie produire un environnement de travail dans lequel tous les employés ont un sentiment d'appartenance, sont valorisés pour leurs capacités uniques, sont encouragés à être leur moi authentique et sont soutenus dans la réalisation de leur plein potentiel¹²³ ». Ainsi, le leadership transformationnel doit commencer par un changement de culture qui intègre le multiculturalisme comme une valeur non négociable et rejette l'ethnocentrisme¹²⁴. À cet égard, le leadership transformationnel doit être conscient du fait que si le racisme et la discrimination manifestes sont insoutenables à l'époque contemporaine et ont pratiquement disparu au sein des FAC, le racisme inférieur ou subliminal existe toujours¹²⁵, en particulier lorsqu'il est interprété comme un « bon sens » institutionnel.¹²⁶

Notes

- 1 La *loi sur l'équité en matière d'emploi* (S.C. 1995, c. 44) définit les *minorités visibles* comme « les personnes, autres que les peuples autochtones, qui ne sont pas de race blanche ou qui n'ont pas la peau blanche ».
- 2 Tammy George, Troubler la diversité et l'inclusion : Racialized Women's Experiences in the Canadian Armed Forces, *Atlantis: Critical Studies in Gender, Culture & Social Justice* 41, no. 2 (21 décembre 2020) : 42.
- 3 Voir le préambule et l'article 3 de la *Loi sur le multiculturalisme canadien*, L.R.C., 1985, ch. 24 (4^e suppl.).
- 4 *Ibid.*
- 5 Phyllis Browne, *Visible Minority Recruitment and the Canadian Armed Forces*, Rapport scientifique du RDCD (Ottawa: RDCD, 2018).
- 6 Ministère de la Défense nationale, *Stratégie de diversité des Forces armées canadiennes* (Ottawa : MDN, 2016).
- 7 Comité permanent de la défense nationale, *Improving Diversity and Inclusion in the Canadian Armed Forces: Report of the Standing Committee on National Defence* (Ottawa: Parlement du Canada, juin 2019).
- 8 Ministère de la Défense nationale, *Protection, Sécurité, Engagement La politique de défense du Canada* (Ottawa : MDN, 2017), 21.
- 9 *Ibid.* 23.
- 10 Ministère de la défense nationale, A-PA-005-000/AP-138, *Digne de servir* : L'éthos des Forces armées canadiennes (Ottawa : MDN Canada, 2022).
- 11 Donna Winslow, Phyllis Browne et Angela Febbraro, Diversity in the Canadian Forces, dans *Cultural Diversity in the Armed Forces: An International Comparison* (Florence, États-Unis : Groupe Taylor et Francis, 2007).
- 12 Chantal Fraser, Diversity Recruiting : It's Time to Tip the Balance, *Revue militaire canadienne* 13, no. 4 (automne 2013) : 25-35, 25.
- 13 Trevor Knight, Systemic Racism in the Canadian Armed Forces (ALP Paper, Osside Institute, décembre 2021). https://www.cmrsj-rmcnj.forces.gc.ca/oi-oi/pub/2021/pub_2021-1-eng.asp.
- 14 Ministère de la Défense nationale, *Groupe consultatif du ministre de la Défense nationale sur le racisme et la discrimination systémiques : Rapport final* (Ottawa : DND, janvier 2022).
- 15 Voir, par exemple, Ashley Burke, Canadian Military Reports Sagging Recruitment as NATO Ramps up Deployment in Eastern Europe, *CBC*, 23 mars 2022, <https://www.cbc.ca/news/politics/canadian-armed-forces-staff-shortfall-1.6395131>.
- 16 MDN, *Stratégie de diversité des Forces armées canadiennes*, 10.
- 17 Hans Jung, Can the Canadian Forces Reflect Canadian Society? *Revue militaire canadienne* (automne 2007) : 28.
- 18 Mark C. Suchman, Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *Academy of Management Review* 20, no. 3 (juillet 1995) : 571.
- 19 Peter G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice* (Los Angeles: Sage Publications, 2019).
- 20 Erving Goffman, *Asylums: Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates* (New York, N.Y.: Routledge, 2017).
- 21 *Loi sur le multiculturalisme canadien*.
- 22 Yasmeen Abu-Laban et Christina Gabriel, *Selling Diversity: Immigration Multiculturalism, Employment Equity, and Globalization* (Toronto: University of Toronto Press, 2015).
- 23 Voir, par exemple, la *loi sur le multiculturalisme canadien*, articles 3(1)(c); 3(2)(a); et 3(2)(b).
- 24 Comité permanent de la défense nationale, *Improving Diversity*.
- 25 *Ibid.* 8.
- 26 *Ibid.* 12.
- 27 Bureau de l'ombudsman, *Équité en matière d'emploi et diversité au sein du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes - Rapport au ministre de la Défense nationale* (Ottawa, ON : DND, mai 2022), 6.
- 28 L'honorable Louise Arbour, *Rapport de l'examen approfondi indépendant du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes* (Ottawa, Ontario : DND, 20 mai 2022).
- 29 Voir, par exemple, Rupinder Mangat, Bessma Momani et Alistair Edgar, *Unpacking Diversity and Inclusion, dans Strengthening the Canadian Armed Forces through Diversity and Inclusion*, édité par Alistair Edgar, Rupinder Mangat et Bessma Momani, 3-18 (Toronto : University of Toronto Press, 2019).
- 30 Tammy George, Be All You Can Be or Longing to Be: Racialized Soldiers, the Canadian Military Experience and the Im/Possibility of Belonging to the Nation (thèse de doctorat, Université de Toronto, 2016).
- 31 Lee Berthiaume, Military's Chief Orders Halt to Non-Essential Activities, Focus on Personnel Crisis, CTV News, 6 octobre 2022, <https://www.ctvnews.ca/politics/military-s-chief-orders-halt-to-non-essential-activities-focus-on-personnel-crisis-1.6099314>.
- 32 George, Be All You Can Be; George, Troubling Diversity and Inclusion, 42.
- 33 MDN, *Panel consultatif du ministre de la Défense nationale*.
- 34 Voir, par exemple, Jung, Can the Canadian Forces Reflect Canadian Society?; Fraser, Diversity Recruiting: It's Time to Tip the Balance, Grazia Scoppio, Diversity Best Practices in Military Organizations in Canada, Australia, The United Kingdom, and the United States, *Canadian Military Journal* 9, no. 3 (2009) : 17-30; Michelle Seaman, Gender Inclusivity in the Canadian Armed Forces: The Role of the Chief Petty Officer Second Class/Master Warrant Officer, *Revue militaire canadienne* 22, no 2 (printemps 2022) : 45-53; Guy Chapdelaine, Working Towards Greater Diversity: A Blessing or a Curse? The Experience of the Canadian Military Chaplaincy, *Revue militaire canadienne* 15, no 1 (2014) : 34-43; Necole Belanger, Inclusive Leadership If We Build It Will They Come?, *Revue militaire canadienne* 19, no 1 (hiver 2019) : 32-39; et Lise Bourgon, The CAF Path Towards Its 25.1% Employment Equity Objective: A Look Through the Lenses of Attraction and Recruitment, *Revue militaire canadienne* 22, no 1 (hiver 2021) : 5-13.
- 35 Voir, par exemple, Félix Fonséca et Jason Dunn, *Attracting and Recruiting Aboriginal Peoples*, DGMRA Technical Memorandum (Ottawa ON... : RDCD/DGMRA, 2012); Justin Wright et Félix Fonséca, Perspectives of Visible Minority Members on Recruitment and Inclusion in the CAF, DGMRA Scientific Report (Ottawa ON... : RDCD, 2016).
- 36 Chris MacDonald, *Visible Minorities: Breaking Down the Numbers in Order to Build Them Up* (document de service, Collège des Forces canadiennes, 2019).
- 37 Patrick A. Horsman, *Old Stock Continues to Yield Poor Returns: Is it Time for the CAF to Invest in Global Talent Market?* (Document militaire, Collège des Forces canadiennes, 2022).
- 38 Daniel Grégoire, *Diversity in the CAF: A Critical Review of the Past and Present* (document de service, Collège des Forces canadiennes, 2020), 58.
- 39 Leslie J. Rediger, *Culture Shift to Bridge the Gap: How the Canadian Armed Forces Can Become an Employer of Choice* (document de maîtrise en études de défense, Collège des Forces canadiennes, 2020-2021).
- 40 *Ibid.* 11.
- 41 *Ibid.* 104.
- 42 Browne, *Visible Minority Recruitment*.
- 43 Suchman, *Managing Legitimacy*, 574.
- 44 *Ibid.* 579.
- 45 MDN, *Digne de servir*, 28.
- 46 *Ibid.*
- 47 MDN, *Stratégie de diversité des Forces armées canadiennes*, 1.
- 48 Northouse, *Leadership*, 428.
- 49 Joann Keyton, *Communication and Organizational Culture: A Key to Understanding Work Experiences* (Thousand Oaks, Calif: SAGE, 2005), 1.
- 50 Robert W. Walker, *A Professional Development Framework to Address Strategic Leadership in the Canadian Forces*, dans *Strategic Leadership Development: Perspectives internationales* (Kingston, ON) : Presses de l'Académie canadienne de la Défense, 2007), 15.
- 51 MDN, *Leadership*, 130.
- 52 *Ibid.* 109.
- 53 Une mise en garde s'impose : cette démarche ne doit pas être motivée par un objectif de symbolisation ou d'instrumentalisation des divers membres. En d'autres termes, elle doit être motivée non seulement par une légitimité pragmatique, mais aussi par un impératif de légitimité morale.
- 54 Ministère de la Défense nationale, *Leadership dans les Forces armées canadiennes : Fondements conceptuels* (Ottawa : MDN Canada, 2005), 67.
- 55 *Ibid.* 70.
- 56 *Ibid.*
- 57 Goffman, *Asylums*.
- 58 Voir, par exemple, Carol Agocs, Canadian Dilemma : Is There a Path from Systemic Racism Toward Employment Equity for Indigenous People in the Canadian Forces? " *Revue d'études militaires et stratégiques* 19, non. 2 (2018) : 273.
- 59 Karen Davis, *Cultural Foundations*, dans *Cultural Intelligence and Leadership: An Introduction for Canadian Forces Leaders* (Kingston, ON. : Presses de l'Académie canadienne de la Défense, 2009), 43.
- 60 Goffman, *Asylums*, 120.

- 61 Il est permis de penser que, pour garantir une adhésion significative des membres, il faudrait négocier plutôt qu'imposer (dans le cadre d'une « culture stricte » typique de l'armée). Voir ici une discussion sur les cultures lâches ou serrées, telle que théorisée en relation avec les FAC : Vanessa Brown et Alan Okros, *Dancing around Gender: Changing Identity in Canada's Post-Deschamps Military*, dans *Culture and the Soldier: Identities, Values, and Norms in Military Engagements*, édité par H. Christian Breede, 32-56 (Vancouver : Presses UBC, 2019).
- 62 Marie Deschamps, *External Review into Sexual Misconduct and Sexual Harassment in the Canadian Armed Forces* (Ottawa : DND, 2015), https://publications.gc.ca/site/archivee-archived.html?url=https://publications.gc.ca/collections/collection_2015/MDN-DND/D2-506-2015-eng.pdf.
- 63 MDN, *Trusted to Serve*.
- 64 MDN, *Stratégie de diversité des Forces armées canadiennes*, 4.
- 65 Ministère de la Défense nationale, *Stratégie et plan d'action des Forces armées canadiennes en matière de diversité* (Ottawa : DND, 2017), Avant-propos.
- 66 Pour un compte rendu détaillé de l'évolution des politiques de diversité des FAC, voir Alan Okros, *Introspection on Diversity in the Canadian Armed Forces*, dans *Strengthening the Canadian Armed Forces through Diversity and Inclusion*, édité par Alistair Edgar, Rupinder Mangat et Bessma Momani, 153-67 (Toronto : University of Toronto Press, 2019).
- 67 MDN, *Panel consultatif du ministre de la Défense nationale*, 31.
- 68 *Ibid.* 37.
- 69 Voir, ministère de la Défense nationale/Forces armées canadiennes, *CDS/DM Initiating Directive for Professional Conduct and Culture* (avril 2021) <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/corporate/policies-standards/dm-cds-directives/cds-dm-initiating-directive-professional-conduct-culture.html>. Pour connaître les initiatives, les activités, les programmes, les services et les événements en cours au sein du MDN et des FAC en matière de conduite et de changement de culture, voir <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/services/conduct-and-culture.html>.
- 70 MDN, *Trusted to Serve*.
- 71 *Ibid.* 18.
- 72 MDN, *La confiance au service*, 48.
- 73 Sandra Biskupski-Mujanovic, Maya Eichler, Tammy George et Nancy Taber, *Responding to the Minister's Advisory Panel Report, Transformer les cultures militaires* (blogue), 8 septembre 2022. <https://www.msvu.ca/research-at-the-mount/centres-and-institutes/transforming-military-cultures-network/blogs>.
- 74 Goffman, *Asylums*, 53.
- 75 Rediger, *Culture Shift to Bridge the Gap*, 21.
- 76 Knight, *Systemic Racism*
- 77 Alan Okros, *Rethinking Diversity and Security, Commonwealth & Comparative Politics* 47, no. 4 (1^{er} novembre 2009).
- 78 *Ibid.* Fonséca et Dunn, *Attracting and Recruiting Aboriginal Peoples*.
- 79 Brian Selmeski, *Aboriginal Soldiers: A Conceptual Framework*. Vol. 3 (Kingston, ON...): Collège militaire royal 81, 2007.
- 80 MDN, *Stratégie de diversité des Forces armées canadiennes*, 2.
- 81 Rediger, *Culture Shift to Bridge the Gap*, 16.
- 82 Ahmed Elkar et Michael Gray, "The Princess Louise Fusiliers: Diversity Soldier Experience Program (DSEP)." *Revue militaire canadienne*, 22 non. 1 (Hiver 2021) 49.
- 83 Belanger, « *Inclusive Leadership* »
- 84 Ministère de la Défense nationale, B-GL-300-001/FP-001, *Opérations terrestres* (Ottawa : MDN Canada, 2008), para 414.
- 85 MDN, *Stratégie de diversité des Forces armées canadiennes*, 10.
- 86 Rediger, *Culture Shift to Bridge the Gap*, 12.
- 87 MDN, *Panel consultatif du ministre de la Défense nationale*, 31.
- 88 Fonséca et Dunn, *Attracting and Recruiting Aboriginal Peoples*.
- 89 Comité permanent de la défense nationale, *Améliorer la diversité*, 25.
- 90 Fonséca et Dunn, *Attracting and Recruiting Aboriginal Peoples*; Wright et Fonséca, *Perspectives of Visible Minority Members*.
- 91 Winslow et al. *Diversity in the Canadian Forces*, 36.
- 92 Wright et Fonséca, *Perspectives of Visible Minority Members*.
- 93 Christian Leuprecht, The Demographics of Force Generation: Recruitment, Attrition, and Retention of Citizen Soldiers, in *Canadian Defence Policy in Theory and Practice*, éd. Thomas Juneau, Philippe Lagassé et Srdjan Vučetić, 179-200 (Cham [Suisse] : Palgrave Macmillan, 2020), 182.
- 94 Wright et Fonséca, *Perspectives of Visible Minority Members*.
- 95 Browne, *Visible Minority Recruitment*.
- 96 Ipsos Reid Corporation, *Visible Minorities Recruitment and the Canadian Forces: The Asian and Arab-Canadian Populations* (Ottawa : Ipsos Reid Corporation, novembre 2012), https://epe.lac-bac.gc.ca/100/200/301/pwgsc-tpsc/pqr-ef/national_defence/2012/073-11/report.pdf, 54.
- 97 *Ibid.* 105.
- 98 Melissa Finn et Bessma Momani, Canadian Muslim Youth and Military Service, dans *Strengthening the Canadian Armed Forces through Diversity and Inclusion*, édité par Alistair Edgar, Rupinder Mangat et Bessma Momani, 135-52 (Toronto : Presses de l'Université de Toronto, 2019), 135.
- 99 Leuprecht, The Demographics of Force Generation; Grazia Scoppi, Nancy Otis et Yan Yan, The Military as a Path to Citizenship, Integration, and Identity: Visible Minorities and Immigrants' Perspectives about the Military in Canada, dans *The Power of Diversity in the Armed Forces: International Perspectives on Immigrant Participation in the Military* (Montréal et Kingston: McGill-Queen's University Press, 2022); Wright et Fonséca, *Perspectives of Visible Minority Members*.
- 100 Browne, *Visible Minority Recruitment*.
- 101 Wright et Fonséca, *Perspectives of Visible Minority Members*.
- 102 Commission ontarienne des droits de la personne, *Policy on Removing the Canadian Experience Barrier* (Toronto : Commission ontarienne des droits de l'homme, 2013), 2.
- 103 Comité permanent de la défense nationale, *Improving Diversity*.
- 104 Wright et Fonséca, *Perspectives of Visible Minority Members*; Fonséca et Dunn, *Attracting and Recruiting Aboriginal Peoples*.
- 105 Comité permanent de la défense nationale, *Améliorer la diversité*, 37.
- 106 Felix Odartey-Wellington et Michelle Noseworthy, Honouring the Black Battalion - The No. 2 Construction Battalion National Apology Event on July 9 in Truro, *Maple Leaf*, 28 juin 2022.
- 107 Fonséca et Dunn, *Attracting and Recruiting Aboriginal Peoples*.
- 108 MDN, *Leadership*, 116.
- 109 MDN, *Trusted to Serve*.
- 110 MDN, *Leadership*, 31.
- 111 *Ibid.*
- 112 Wright et Fonséca, *Perspectives of Visible Minority Members*, 22.
- 113 *Ibid.*
- 114 Selmeski, *Soldats autochtones*.
- 115 Ministère de la Défense nationale, *Plan d'équité en matière d'emploi des Forces armées canadiennes 2021-2026* (Ottawa : MDN, 2020) 14.
- 116 Ipsos Reid Corporation, *Visible Minorities Recruitment and the Canadian Forces: The Chinese-Canadian Population* (Ottawa: Ipsos Reid Corporation, mars 2011); Ipsos Reid, *Visible Minorities Recruitment 2012*; Ipsos Reid Corporation, *Visible Minorities Recruitment and the Canadian Forces: The Black-, Filipino- and Latin American-Canadian Populations* (Ottawa: Ipsos Reid Corporation, octobre 2014).
- 117 Ipsos Reid, *Visible Minorities Recruitment 2012*, 35.
- 118 *Ibid.* 10.
- 119 Ipsos Reid, *Visible Minorities Recruitment 2014*, 38.
- 120 Comité permanent de la défense nationale, *Améliorer la diversité*, 29.
- 121 Alan Okros, *Introspection on Diversity*
- 122 MDN, *Stratégie de diversité des Forces armées canadiennes*, 2.
- 123 MDN, *Plan d'équité en matière d'emploi des Forces armées canadiennes 2021-2026*, 11.
- 124 Belanger, *Inclusive Leadership*, 34.
- 125 *Ibid.*
- 126 Felix Odartey-Wellington, *Erasing Race in the Canadian Media: The Case of SuAAD Hagi Mohamud*, *Revue canadienne de communication* 36, no 3 (13 septembre 2011) : 398.



Des anciens combattants, des civils et plus de 350 militaires participent à la cérémonie du jour du Souvenir à Québec, Québec le 11 novembre, 2016.

Cpl Nathan Moulton, Imagerie Valcartier VL02-2016-0088-006

Évaluation de la recherche d'ACC et de son influence sur la politique de remplacement du revenu pour les anciens combattants invalides de la Force de réserve

MAJOR-GÉNÉRAL J.G. MILNE (À LA RETRAITE), MSM, CD, B. SC., M.A.

M. Milne a servi pendant 38 ans dans les Forces armées canadiennes en tant qu'officier des transmissions de la Force régulière, puis en tant qu'officier des blindés dans la Première réserve. Il a commandé au niveau de troupe, d'escadron, d'unité ainsi que de brigade et a occupé différentes fonctions au sein du QGDN. En tant que brigadier-général, il a été commandant adjoint de la zone centrale de la force terrestre, commandant adjoint du système de doctrine et d'entraînement de la force terrestre, puis directeur général des réservistes et des cadets. Après avoir été promu au grade de major-général, il a dirigé l'équipe de renouvellement de la défense du MDN et d'ACC avant sa dernière affectation en tant que conseiller spécial auprès du sous-ministre d'Anciens Combattants Canada. Sur le plan opérationnel, il a été déployé avec l'OTAN en Allemagne et en Norvège, avec les Nations unies à Chypre et en Afghanistan au sein du quartier général de l'armée afghane. Il a quitté les FAC en 2018.

Parallèlement à son emploi de réserviste à temps partiel, M. Milne a mené une carrière de 20 ans en tant qu'ingénieur, gestionnaire de programme et directeur au sein d'une entreprise de défense canadienne, gérant deux programmes canadiens d'une valeur supérieure à un milliard de dollars. M. Milne est titulaire d'un baccalauréat en mathématiques et physique, d'une maîtrise en gestion et politique de sécurité et de défense, et a suivi divers programmes juniors et seniors au sein des FAC, des Marines et de l'Armée américaine.

Les Forces armées canadiennes (FAC) se composent de la Force régulière (réguliers), de la Force de réserve (réservistes) et des Forces spéciales. Les réservistes s'inscrivent dans l'une des quatre sous-composantes pour effectuer des tâches¹ à travers trois classes de service, comme le présente la figure 1.² Par rapport aux réguliers, les réservistes ont généralement une solde militaire moins élevée, une fréquence d'emploi militaire différente et dépendent à des degrés divers de revenus civils.³

Figure 1 : Résumé des sous-composantes et des classes de service de la réserve

Première réserve (P rés)		Rangers canadiens	Service d'administration et d'instruction des organisations de cadets (SAIOC)	Réserve supplémentaire (Rés supp)
	Fonctions militaires et entraînement qui peuvent être exigés d'eux	Fonctions militaires et entraînement qui peuvent être exigés d'eux, mais pas d'entraînement annuel	Supervision, administration et entraînement des cadets	Aucune obligation de fonctions militaires
Service de la classe A	Service à temps partiel	Service à temps partiel	Service à temps partiel	
Service de la classe B	Service d'entraînement ou administratif à long ou à court terme, à temps plein et temporaire	Service d'entraînement ou administratif à long ou à court terme, à temps plein et temporaire	Service d'entraînement ou administratif à long ou à court terme, à temps plein et temporaire	
Service de la classe C	Service à temps plein dans le cadre d'une opération militaire	Service à temps plein dans le cadre d'une opération militaire		

Lorsque les blessures liées au service empêchent les réservistes d'occuper un emploi civil ou militaire, ils peuvent demander une compensation financière par le biais de quatre programmes gouvernementaux⁴ : Indemnités de la Force de réserve des FAC;⁵ assurance invalidité de longue durée (ILD) des FAC;⁶ indemnités prévues par la Loi sur l'indemnisation des agents de l'État;⁷ et prestation de remplacement de revenu (PRR) d'ACC.⁸ Chaque programme a des conditions d'admissibilité, des blessures admissibles, des circonstances de service et des barèmes de prestations qui lui sont propres. Cet article porte sur la PRR pour les vétérans admissibles souffrant d'une invalidité liée au service et inscrits au programme de réadaptation médicale, psychosociale et professionnelle d'ACC.

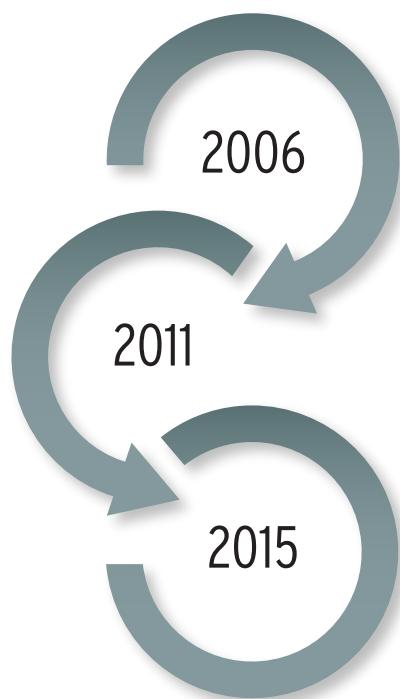
Initialement appelée allocation pour perte de revenus (APR) dans la Loi sur les mesures de réinsertion et d'indemnisation des militaires et vétérans des Forces canadiennes (LMRIMVFC) de 2005, parfois appelée la nouvelle Charte des anciens combattants, l'allocation a été rebaptisée PRR avec les changements introduits dans la Loi sur le bien-être des anciens combattants (LBAC) de 2019. L'objectif du gouvernement en ce qui concerne la PRR est de fournir aux vétérans « un revenu de remplacement pour alléger les pressions financières [...] afin de mener à bien la réadaptation [...] ». La réadaptation peut prendre des mois ou des années et, si elle n'est pas réalisable, la PRR sera fournie à vie.

ACC détermine la prestation à l'aide d'une formule de « revenu imputé » définie dans le Règlement sur le bien-être des anciens combattants (RBAC¹⁰). Bien que le site Web d'ACC indique que la PRR garantit que « le revenu total des vétérans sera au moins égal à 90 % de leur salaire militaire brut avant la libération », ce n'est pas le cas pour les vétérans de la réserve invalides.¹¹ Comprenant 47 % des anciens combattants des FAC¹² et 17 % des bénéficiaires de la PRR,¹³ le revenu imputé des anciens combattants de la réserve est défini comme leur solde militaire antédatée à l'« événement qui a entraîné le... problème de santé ». Définis pour la première fois en 2006, les changements ultérieurs sont résumés dans la figure 2. Bien que les réservistes dépendent à des degrés divers de leurs revenus civils, le revenu imputé est établi uniquement en fonction de leur salaire militaire au moment de la blessure, même s'il s'agit d'un taux de rémunération ou d'un grade antérieur. En 2015, un montant minimum payable pour tous les vétérans a été introduit et, dans toutes les versions, l'allocation est ajustée annuellement en fonction de l'inflation. Observant que cette méthode de calcul de

la PRR méthode de calcul de la PRR peut aboutir à des résultats injustes pour les vétérans de la réserve, l'ombud des vétérans a mis en garde en 2020 contre un « biais inconscient en faveur du service dans la Force régulière par rapport au service dans la Force de réserve¹⁴ »; ceci fait écho à un rapport similaire de l'ombud de 2013.¹⁵

En tant que journal officiel du gouvernement du Canada, la Gazette du Canada publie les nouvelles réglementations et les réglementations proposées par le gouvernement.¹⁶ Avant les règlements de 2006 et pour chaque amendement, elle a annoncé que des études modernes sur la gestion du handicap, des recherches sur les transitions réussies, des comités, des organisations et des évaluations sur les lacunes et les améliorations ont été utilisées pour développer l'ARP.¹⁷ Comme la Gazette prétend que les changements ont été apportés « en réponse à... la propre recherche d'ACC¹⁸ », cet article examine la recherche d'ACC entre 1992 et 2018 afin de déterminer comment les résultats ont été utilisés pour définir le « revenu imputé » pour les anciens combattants de la réserve invalides

Figure 2 : Résumé des définitions des revenus imputés des vétérans de la F rés du RBAC



Le revenu attribué est le salaire militaire au moment de...

- > (Régulière)... libération de la Force régulière
- > (Réserviste de la classe C)... achèvement de la classe C après blessure
- > (Réserviste de la classe B au-delà de 180 jours)... libération
- > (Réserviste de la classe A et B)... solde mensuelle présumée de 2 000 \$

Le revenu attribué est le salaire militaire au moment de...

- > (Régulière)... pas de changement
- > (Réserviste de la classe C)... pas de changement
- > (Réserviste de la classe B au-delà de 180 jours)... achèvement de la classe B après blessure
- > (Réserviste de la classe A ou B)... solde mensuelle présumée de 2 700 \$

Le revenu attribué est le salaire militaire au moment de...

- > (Régulière)... pas de changement
- > (Réserviste de la classe C)... Pas de changement
- > (Réserviste de la classe A ou B)... achèvement de la classe A ou B après blessure

MÉTHODOLOGIE

Afin d'examiner l'étendue des recherches d'ACC relatives au remplacement du revenu pour les vétérans de réserve invalides, cet article utilise un cadre méthodologique en quatre étapes pour déterminer quelles sont les publications pertinentes d'ACC. Les publications sont comparées à la législation, aux règlements et aux éditions correspondantes de la Gazette du Canada, ce qui permet d'obtenir des informations de base sur le RBAC. Remarque : la LMRIMVFC et ses règlements ont été renommés LBAC et RBAC en 2019, date à laquelle la PRR a remplacé l'APR et d'autres avantages; dans le présent article, nous utiliserons PRR pour décrire la PRR ou l'APR.

Étape 1. Cerner la question de recherche

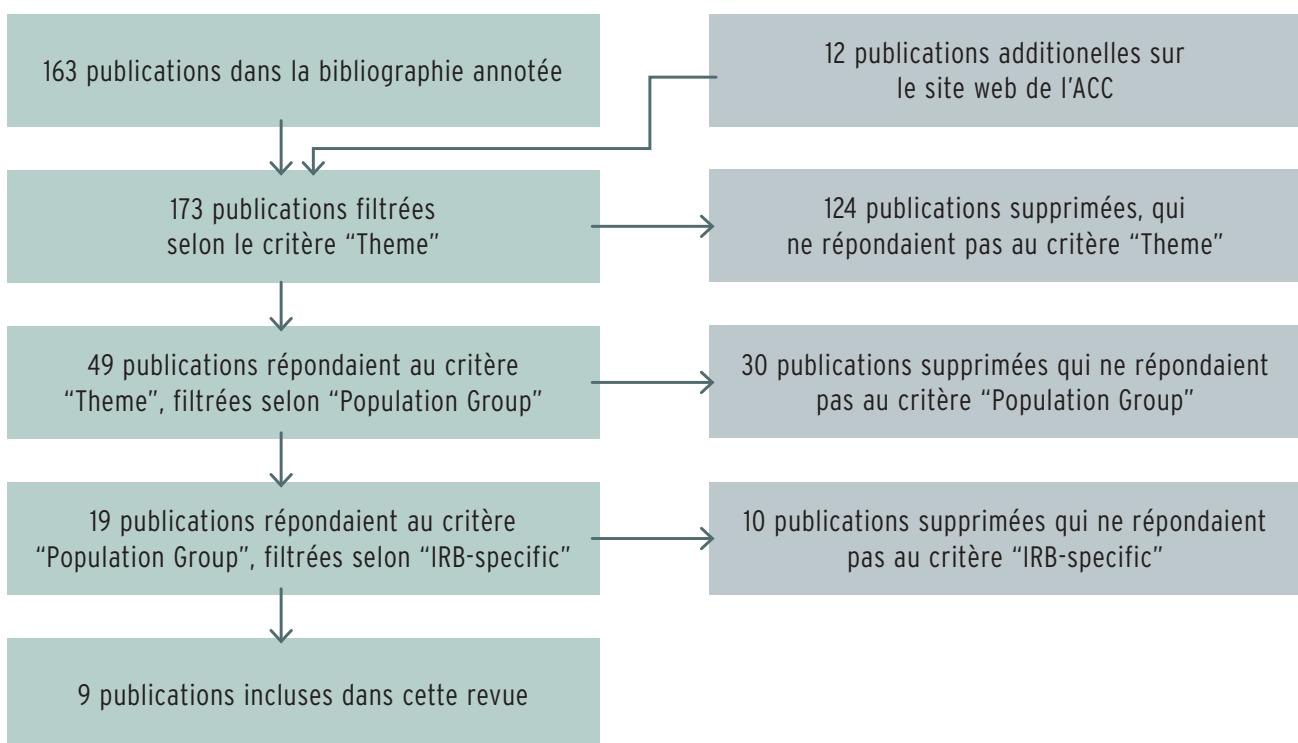
Cet examen porte sur la mesure dans laquelle la recherche d'ACC a informé le revenu imputé de la PRR pour répondre à l'objectif du gouvernement d'alléger les pressions financières pour la population étudiée d'anciens combattants de la réserve. Non définies dans la législation ou les politiques d'ACC, cet article définit les *pressions financières* comme des « menaces au bien-être financier de l'ancien combattant », le bien-être financier étant défini par Skomorovsky et coll., comme « l'état dans lequel une personne peut s'acquitter de ses obligations financières

actuelles et continues, a un sentiment de sécurité financière et est capable de faire des choix qui lui permettent de jouir de la vie ».¹⁹ Étant donné que la PRR soutient les vétérans en situation de handicap en cours de transition de la vie militaire à la vie civile, cet article utilise la définition de la transition donnée par les FAC, à savoir « la période de réintégration de la vie militaire à la vie civile et le processus de changement correspondant qu'un membre actif/vétérant et sa famille entreprennent lorsque leur service est terminé²⁰ ».

Étape 2. Déterminer quels sont les études et documents pertinents

L'Annotated Bibliography of VAC Research Directorate Publications for 1992-2018 (bibliographie annotée²¹) énumère « tous les rapports en anglais²² » et présente 161 publications qui fournissent des « preuves scientifiques solides » informant les politiques, les programmes et les services d'ACC; douze publications de recherche supplémentaires ont été extraites du site Web de la Direction de la recherche d'ACC.²³ Parmi celles-ci, 123 étaient accessibles dans leur intégralité ou sous forme de résumés sur les sites Web de la Direction de la recherche d'ACC, de l'Institut canadien de recherche sur la santé des militaires et des vétérans, du Journal of Military, Veteran and Family Health et du Veterans and Families

Figure 3 : Processus de sélection des publications de recherche pertinentes d'ACC



Research Hub. Pour les autres publications, la *bibliographie annotée* fournit des citations de 50 mots. Les versions actuelles et antérieures de la LMRIMVFC, de la LBAC et de la RBAC étaient accessibles sur le site Web du ministère de la Justice et la Gazette du Canada, consultées à l'adresse suivante, www.canadagazette.gc.ca.

Le rapport de 2004 du Conseil consultatif d'ACC-FAC intitulé *The Origins and Evolution of Veterans Benefits in Canada 1914-2004*²⁴ avec une préface de Peter Neary, aide à encadrer l'introduction de la LMRIMVFC de 2005. En plus des publications de recherche d'ACC, L. Williams et J. Anderson's *The unique financial situation of a Primary Reservist : Satisfaction with compensation and benefits and its impact on retention*²⁵ présente une image de la combinaison des revenus civils et militaires des réservistes, tandis que le *rapport 2016* du vérificateur général du Canada sur la Réserve de l'Armée canadienne²⁶ aide à comprendre les risques physiques inhérents au service dans la réserve.

Étape 3. Sélection de l'étude

Les 173 publications ont été examinées sous le thème de la « transition », y compris des sujets tels que la transition entre

l'armée et la vie civile, la réadaptation après la libération, l'indemnisation, la santé financière avant et après la libération, et la vie après le service; la figure 3 indique que 49 publications répondent au thème de la « transition ». Le « groupe de population » a été évalué pour déterminer les recherches liées aux anciens combattants de la réserve ou à tous les anciens combattants, ce qui a donné lieu à 19 publications répondant aux critères de « transition » et de « population ». Ils ont été examinés en fonction de critères propres à la PRR, tels que le bien-être financier, l'emploi et les questions de revenu, et neuf d'entre eux ont satisfait à l'ensemble des critères d'évaluation; huit concernaient tous les anciens combattants et un autre étudiait exclusivement les anciens combattants de la réserve.

Étape 4. Rassembler, résumer et communiquer les résultats

Les publications sélectionnées sont énumérées dans le tableau 1. Chacune d'entre elles a été examinée en détail et les résultats sont présentés dans la section « Résultats ».

Tableau 1 : Sélection de publications de recherche d'ACC

TITRE	AUTEURS	DATE
CAF clients of VAC: Risk factors for post-release socioeconomic well-being	Marshall et Matteo	2004
The origins and evolution of Veterans benefits in Canada 1914-2004	Conseil consultatif ACC-FAC	2004
Work-related experience and financial security of VAC clients	Marshall, et coll. (1)	2005
Post-military experiences of VAC clients: the need for military release readiness	Marshall, et coll. (2)	2005
Pre- and post-release income: Life After Service Studies	MacLean et coll.	2014
2013 synthesis of Life After Service Studies	Van Til, et coll.	2014
Income adequacy and employment outcomes of the New Veterans Charter	MacLean, et coll.	2014
Veterans of the Reserve Force: Life After Service Studies 2013	Van Til, et coll.	2016
Income recovery after participation in the rehabilitation program	Maclean et Poirier	2016
Spring 2016 Reports of the Auditor General of Canada Report 5 Canadian Army Reserve – National Defence	Auditeur général du Canada	2016
Veterans' identities and well-being in transition to civilian life	Thompson et coll.	2017
The unique financial situation of a Primary Reservist: satisfaction with compensation and benefits and its impact on retention	Williams et Anderson	2020

RÉSULTATS

Catégorisation, regroupement et mesure du service de la réserve

Les données relatives aux réservistes sont regroupées de cinq façons pour les neuf publications sélectionnées, comme le présente la figure 4; en revanche, les anciens combattants réguliers sont normalement analysés comme une population homogène. Les publications des études sur la vie après le service (EVAS) sont signalées par un astérisque (*) et feront l'objet d'une discussion distincte.

Figure 4 : Regroupements des réservistes pour une sélection de publications de recherche d'ACC

GROUPEMENT DU SERVICE DE RÉSERVE POUR UNE ANALYSE	TITRES DES PUBLICATIONS DE RECHERCHE DE L'ACC
Cinq groupes en fonction de la classe de service	<ul style="list-style-type: none"> > Veterans of the Reserve Force: LASS*
Deux groupes en fonction de classe de service	<ul style="list-style-type: none"> > Revenu avant et après la libération des vétérans de la Force régulière : Étude sur la vie après le service militaire 2019* > 2013 Synthesis of LASS*
Réservistes comme bloc uniforme	<ul style="list-style-type: none"> > Expérience professionnelle et sécurité financière des clients d'ACC
Réservistes à temps partiel et à temps plein	<ul style="list-style-type: none"> > Identités et bien-être des vétérans lors de la transition vers la vie civile
Faisant référence à l'ensemble des FAC	<ul style="list-style-type: none"> > Clients FAC d'ACC : "facteurs de risque" pour le bien-être socio-économique après la libération > Expériences post-militaires des clients d'ACC : La nécessité d'une préparation à la libération militaire > Adéquation des revenus et résultats en matière d'emploi des nouveaux vétérans (EVAS)* > Récupération des revenus après participation au programme de réadaptation (EVAS)*

Recherches menées par ACC avant l'adoption de la loi sur le revenu imputé de 2006

Dressant un « tableau complexe... du travail et de la sécurité du revenu après la sortie de l'hôpital », Marshall et coll. (2) ont constaté « le besoin d'initiatives politiques finement ajustées pour améliorer... la sécurité économique » des vétérans en situation de handicap.²⁷ Marshall, et coll. (1), ont déterminé que les personnes libérées pour des raisons médicales « risquent de connaître des difficultés économiques lors de leur libération en raison d'une sortie prématurée et inattendue²⁸ ».

Afin de « placer la question du renouvellement à l'ordre du jour », le Conseil consultatif ACC-FAC a rédigé en 2004 un rapport de 163 pages sur l'évolution des avantages accordés aux anciens combattants au Canada. Reconnaissant que les membres contemporains des FAC et les anciens combattants constituent un groupe de clients aux besoins complexes, le rapport présente des recommandations pour les programmes de soutien à la transition entre le militaire et le civil et aux soins continus des personnes blessées. Il a noté qu'en 1976, les premiers réservistes sont devenus admissibles à l'ILD des FAC s'ils étaient libérés en raison de blessures subies au cours d'opérations militaires. L'admissibilité a été élargie dans les années 1990 pour inclure toutes les blessures liées au service. Pour les réservistes invalides en service à temps partiel, l'indemnité s'élevait à 75 % de 2 000 dollars par mois, indépendamment du grade militaire ou de la perte réelle de revenus.

Deux études des FAC de 1997, J.W. Stow, *A Study of the Treatment of Members Released from the CF on Medical Grounds* et R.G. MacLellan, *Care of Injured Personnel and the Families Review: A Final Report*, ont été mis en évidence par le rapport du groupe consultatif. S'entretenant exclusivement avec des vétérans réguliers, Stow a formulé 15 recommandations concernant l'administration du personnel libéré pour raisons médicales et l'amélioration de l'accès et de la pertinence des prestations après la libération, plaident pour « une source de revenus pour combler le fossé entre une carrière et la suivante²⁹ ». MacLellan l'a confirmé et a inclus les réservistes dans l'enquête suivante. Décrivant les problèmes d'accès aux soins médicaux, MacLellan a noté que « l'obtention d'une compensation appropriée pour la perte de revenus civils était également une préoccupation majeure » des réservistes.³⁰

Promettant que les pressions financières seraient minimisées par la PRR « afin d'améliorer les chances de réussite de la réadaptation », la Gazette du Canada de 2006 a annoncé que la prestation « refléterait » le programme d'ILD des FAC.³¹ Alors que les vétérans réguliers invalides recevraient 75 % de leur salaire au moment de leur libération, quel que soit le moment où la blessure est survenue, l'indemnité pour les vétérans de réserve invalides blessés en service à temps partiel serait de 75 % d'un

revenu fictif de 2 000 \$ par mois. Alors que les définitions des revenus imputés reflètent une « politique finement ajustée », la PRR de 2006 n'a abordé que le « risque de difficultés économiques » pour les vétérans réguliers invalides.

Recherches d'ACC à l'appui de la version 2011

Avant 2011, ACC a publié neuf rapports de recherche sur la transition des vétérans réguliers. L'annonce de la Gazette de 2011 mentionne que « de nombreuses études (non nommées) » soutiennent que la PRR est calculée au taux de 75 % du salaire militaire des vétérans à la libération (pour les vétérans réguliers) ou sur un nouveau revenu annuel minimum avant impôts de 40 000 \$, selon le montant le plus élevé. Le nouveau revenu minimum a été justifié en citant des études de Statistique Canada et de Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC³²) définissant un « seuil de faible revenu » à 37 000 dollars par an; ces études n'étaient pas appliquées aux anciens combattants de la réserve invalides blessés en service à temps partiel, dont les prestations s'élèvent à 75 % du salaire mensuel présumé de 2 700 dollars, soit 24 300 dollars par an. Bien que la Gazette indique que « certains réservistes » courent

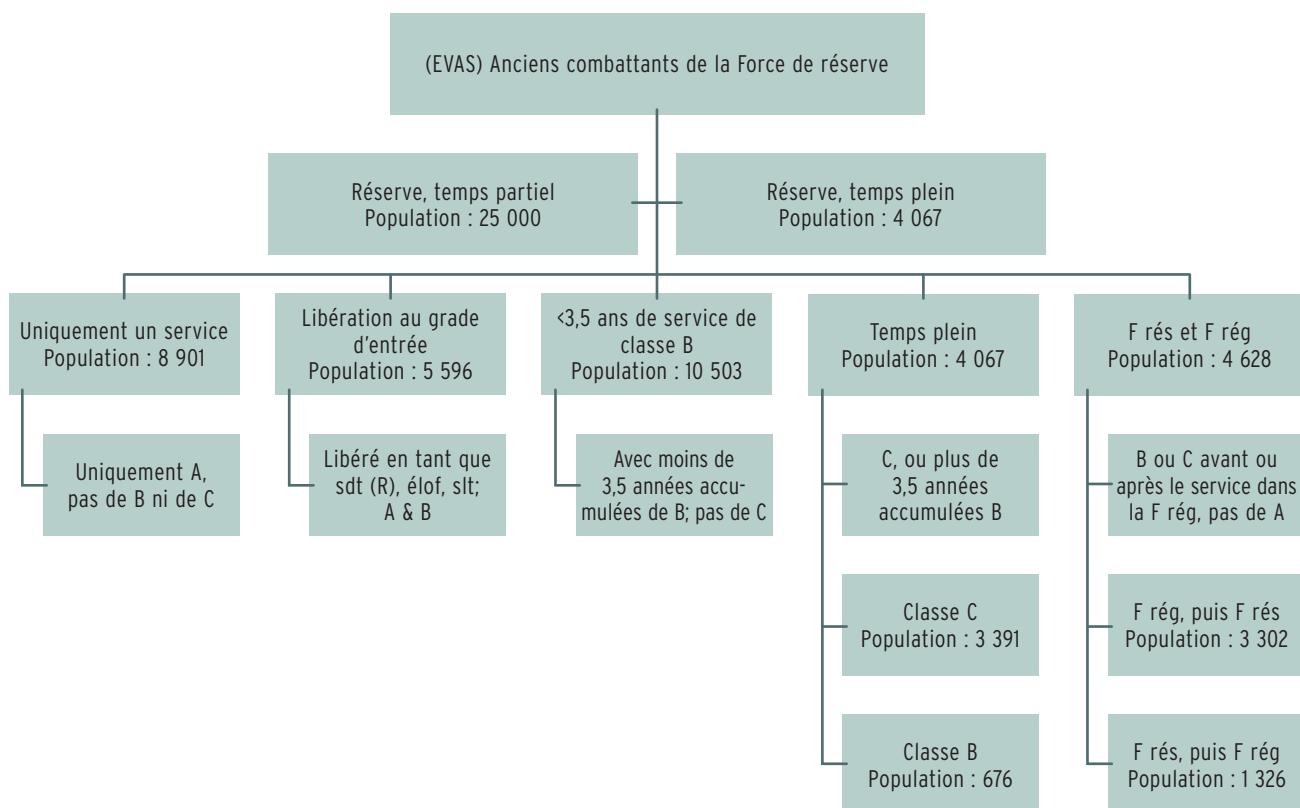
le plus grand risque de ne pas recevoir le « soutien financier nécessaire pour répondre à leurs besoins essentiels », l'indemnité versée aux personnes blessées dans le cadre d'un service à long terme à temps plein a été ramenée de 75 % de la solde militaire au moment de la libération à 75 % de la solde au moment de la blessure initiale.

L'Enquête sur la vie après le service militaire (EVAS) et les anciens combattants de la réserve

Afin de mieux comprendre la transition et la santé des vétérans, ACC, les FAC et Statistique Canada ont mené l'EVAS en 2010, 2013 et 2016.³³ Bien que les anciens combattants de la réserve représentent 47 % des anciens combattants des FAC, ils n'ont été étudiés que dans l'EVAS 2013.³⁴ En 2010, les réservistes n'ont pas été inclus, car « les données n'étaient pas accessibles à temps pour la... date de début³⁵ » tandis qu'aucune raison n'est donnée pour 2016.³⁶ L'EVAS a également été organisé en 2019 pour les vétérans réguliers uniquement.

La bibliographie annotée d'ACC répertorie 32 publications de l'EVAS. Cinq publications de l'EVAS 2013 répondaient aux critères de cet article, dont *Veterans of the Reserve Force*³⁷ qui est la seule

Figure 5 : Groupes de la réserve dans l'étude sur les vétérans de la réserve



publication consacrée aux anciens combattants de la réserve. Il organise les données sur les anciens combattants de la réserve en cinq groupes de population fondés sur des « caractéristiques militaires discriminantes », comme le présente la figure 5; ces groupes sont fondés sur les classes de service illustrées à la figure 1. La méthodologie de l'EVAS 2013 a exclu les données de 8 900 vétérans réservistes ayant servi exclusivement en classe A (à temps partiel) en raison de lacunes dans les « données administratives³⁸ » et a ensuite exclu les données de 5 600 réservistes libérés dans leur « grade d'entrée³⁹ ». Les données restantes constituent un groupe raisonnable d'anciens combattants de la réserve dont le service est caractérisé par l'administration, la formation locale, les cours formels, l'emploi à long terme et les déploiements opérationnels.

Compter les têtes ou utiliser les équivalents temps plein

S. Tucker et A. Keefe, dans le *2019 Report on work fatality and injury rates in Canada*, recommandent d'utiliser des équivalents temps plein (ETP) pour évaluer les systèmes d'indemnisation des accidents du travail afin de refléter « le nombre total estimé d'employés couverts par une commission d'indemnisation... par opposition au nombre total de personnes employées dans un territoire donné⁴⁰ ». Les groupes de la figure 5 représentent les « personnes employées dans un territoire donné » et non les équivalents temps plein.

Le tableau 2 résume les caractéristiques, les données démographiques et les données de transition tirées de l'EVAS 2013. Si les réservistes du groupe « <3,5 ans de service B » travaillent un soir

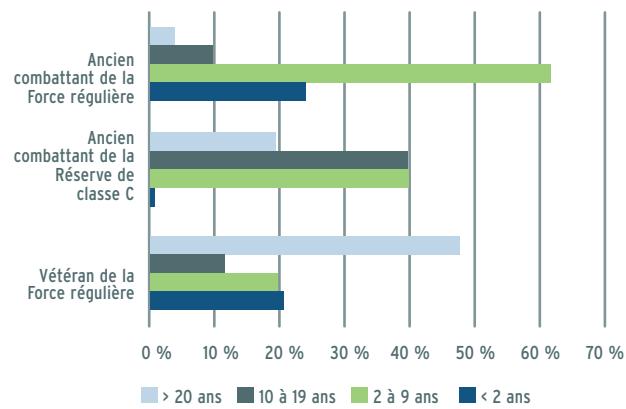
Tableau 2 : Données sur les caractéristiques militaires, démographiques et de transition des anciens combattants de la réserve

	Uniquement un service	Libération au grade d'entrée	<3,5 ans de service de classe B	Temps plein	F rés et F rég	Total
Total de la première réserve	8 901	5 569	10 503	4 067	4 628	33 668
% du total	26 %	17 %	31 %	12 %	14 %	100 %
Clients ACC	53	56	210	691	1 527	2 538
% du groupe	0,6 %	1 %	2 %	17 %	33 %	8 %
Durée de service						
Moins de 10 ans	8 723	5 458	8 717	1 423	1 574	25 895
% du groupe	98 %	98 %	83 %	35 %	34 %	77 %
10 à 19 ans	89	56	1 260	1 708	370	3 483
% du groupe	1 %	1 %	12 %	42 %	8 %	10 %
Plus de 20 ans	89	56	420	895	2 684	4 144
% du groupe	1 %	1 %	4 %	22 %	58 %	12 %
Âge à la libération						
Moins de 30 ans	7 655	4 845	8 297	1 423	1 064	23 285
% du groupe	86 %	87 %	79 %	35 %	23 %	69 %
Plus de 30 ans	1 246	724	2 206	2 644	3 564	10 383
% du groupe	14 %	13 %	21 %	65 %	77 %	31 %
Motif de la libération						
Involontaire	1 691	1 225	1 891	407	324	5 538
% du groupe	19 %	22 %	18 %	10 %	7 %	16 %
Raisons médicales	0	56	210	569	509	1 344
% du groupe	0 %	1 %	2 %	14 %	11 %	4 %
Volontaire	7 121	4 232	8 087	2 806	3 332	25 579
% du groupe	80 %	76 %	77 %	69 %	72 %	76 %
Âge de la retraite	0	0	210	244	463	917
% du groupe	0 %	0 %	2 %	6 %	10 %	3 %

par semaine (une demi-journée de service), certains week-ends et des cours d'été de plusieurs semaines, ils seront en service environ 60 jours par an. Les réguliers et les réservistes à temps plein passent 220 jours par an en service, sans compter les week-ends, les jours fériés, les congés spéciaux (jours fériés, congés de maladie, etc.) et les vacances. Alors que le tableau 2 mesure l'« ancienneté » en années de service, les jours payés annuels pour le groupe « <3,5 années de service B » peuvent représenter 25 à 33 % de l'année de service pour les réservistes et les militaires de carrière à temps plein. Si l'on utilise des équivalents temps plein, le pourcentage de 2 % de clients d'ACC pour le groupe « <3,5 ans de service B » approcherait les 6 % à 8 %.

En utilisant les données de l'EVAS 2013, la figure 6 indique que près de 50 % des militaires de carrière ont servi 20 ans ou plus avant leur libération, 95 % des réservistes de classe A et B ont servi moins de 20 ans, et plus de 80 % des réservistes de classe C ont servi moins de 20 ans. Bien qu'il puisse sembler que les réservistes courrent moins de risques de blessures que les militaires de carrière, les pourcentages de clients d'ACC pour les vétérans de la réserve sont inférieurs à ceux des militaires de carrière parce qu'ils sont en service moins souvent (60 jours contre 220 jours) au cours d'une carrière plus courte (95 % moins de 20 ans contre 50 % plus de 20 ans). En effet, le rapport 2016 de la vérificatrice générale du Canada a constaté que les différences de formation entre les militaires de carrière et les premiers réservistes « augmentent les risques de blessures pour les soldats lorsqu'ils s'entraînent ou sont déployés⁴¹ ».

Figure 6 : Comparaison de la durée de service des vétérans de la régulière et de la réserve



Regroupement du service de classe C

Comme le présente la figure 5 et le tableau 2, les publications de l'EVAS 2013 regroupent les réservistes ayant effectué « tout service de classe C » avec ceux ayant effectué « plus de 3,5 années de service de classe B », au motif que ces groupes présentent des similitudes en termes d'« âge de libération » et d'« adaptation à la vie civile⁴² ». À partir des renseignements

fournis dans *Veterans of the Reserve Force*, le tableau 3 présente ces caractéristiques ainsi que trois autres. Ceux qui ont un service de classe C sont plus proches du groupe « < 3,5 ans de service de classe B » en ce qui concerne l'occupation d'un poste de combat dans l'armée et, ce qui est peut-être plus important, l'emploi après le service. Cela est probablement dû au fait que le service de classe C est effectué pour des périodes limitées à temps plein par des réservistes généralement à temps partiel, qui reprennent ensuite le service à temps partiel. Les périodes de service de classe C vont de quelques semaines (par exemple, intervention en cas d'inondation) à six ou douze mois (par exemple, déploiement en Afghanistan) et, comme l'indique l'étude, le service de classe C accumulé au cours d'une carrière est en moyenne de 0,9 an.⁴³

Tableau 3 : Comparaison des caractéristiques des réservistes ayant effectué un service de classe C

Caractéristiques	> 3,5 ans de service de classe B	Service de classe C de n'importe quelle durée	< 3,5 ans de service de classe B
< 2 ans de service	0 %	0 %	13 %
> 20 ans de service	32 %	20 %	4 %
Adaptation facile à la vie civile	49 %*	61 %	76 %
Armes de combat	19 %	45 %	62 %
Armée	52 %	80 %	87 %
Taux d'emploi après la libération	65 %	80 %	84 %

* L'EVAS indique que ce nombre n'est pas fiable en raison de la petite taille de l'échantillon.

Service régulier et service de réserve

Le groupe « F rés et F rég » comprend les anciens combattants qui ont servi en tant que réguliers puis réservistes ou vice versa. Parmi les anciens militaires de carrière devenus réservistes, 81 % ont servi plus de 20 ans en tant que militaires de carrière avant de devenir réservistes. En moyenne, ils ont servi 2,4 ans en service de classe B et 1,3 an en service de classe C avant leur libération définitive à l'âge moyen de 46 ans. L'EVAS 2013 n'indique pas la durée de leur service dans la réserve, mais compte tenu de l'âge moyen de leur libération et de la durée de leur service régulier, leur temps en tant que réservistes a probablement été relativement court.

Tableau 4 : Résumé des caractéristiques des anciens combattants de la réserve après regroupement

	Uniquement un service	Libération au grade 'entrée'	< 3,5 ans de service de classe B	Temps plein	Réguliers libérés en tant que réservistes	Total
Total de la première réserve	8 901	5 569	13 894	676	3 302	32 342
% de la P rés	28 %	17 %	43 %	2 %	10 %	100 %
Clients ACC	53	56	717	169	1 090	2 085
% du groupe	1 %	1 %	5 %	25 %	33 %	6 %
Ajusté pour les équivalents temps plein	4 %	4 %	15 % à 20 %	25 %	33 %	

Caractéristiques militaires révisées

En déplaçant les anciens combattants de la réserve ayant servi dans la classe C dans le groupe « <3,5 ans de service de classe B » et en retirant les anciens combattants dont la libération finale a eu lieu dans la Force régulière, les informations du tableau 2 changent comme on peut le voir au tableau 4. Ainsi, le pourcentage de clients d'ACC du groupe « <3,5 ans de service de classe B » passe à 5 %. Si ce groupe effectue principalement 60 jours de service par an au cours de sa carrière, avec des périodes de classe C (moyenne totale de 0,9 an) et de classe B (moyenne totale de 0,5 an), le pourcentage de clients d'ACC dans un système d'équivalents temps plein serait de 15 % à 20 %. En ajustant le service de classe C et les anciens militaires de carrière libérés en tant que réservistes, le tableau 4 indique que 87,5 % des 32 342 réservistes sont employés principalement à temps partiel.

Les réservistes libérés à l'âge de 30 ans et plus sont trois fois plus susceptibles d'avoir un service de classe C et quatre fois plus susceptibles d'être des clients d'ACC, comme l'indique le tableau 5. Ce groupe plus âgé a tendance à avoir des revenus civils plus élevés avant la libération et, en tant que clients d'ACC, ils sont deux fois plus susceptibles de se situer en dessous de la mesure de faible revenu.



Tableau 5 : Répartition des anciens combattants de la réserve par âge de libération

Caractéristiques	Libéré après 29 ans et moins (<29)	Libéré après 30 ans (30+)
% d'anciens combattants de la réserve	75 %	25 %
Ont servi en classe C	10 %	33 %
% des clients d'ACC	20 %	80 %

Résumé des conclusions de l'EVAS avec ajustements

La figure 7 présente un résumé des résultats existants de l'EVAS, avec des ajustements et des commentaires. Si l'on considère l'équivalent temps plein et que l'on regroupe le service de classe C avec le groupe à temps partiel, la perspective selon laquelle « peu » d'anciens combattants de la réserve deviennent des clients d'ACC est corrigée. Les réservistes âgés de plus de 30 ans au moment de leur libération sont considérés comme une petite population présentant un risque plus élevé de blessures liées au service et qui est plus susceptible de passer sous la « mesure de faible revenu ».

Des réservistes du Groupe-bataillon territorial de Montréal participent à une formation à la guerre hivernale, à Laval, au Québec, au cours de l'exercice QUORUM NORDIQUE, le 23 janvier 2016.

Cpl Myki Poirier-Joyal

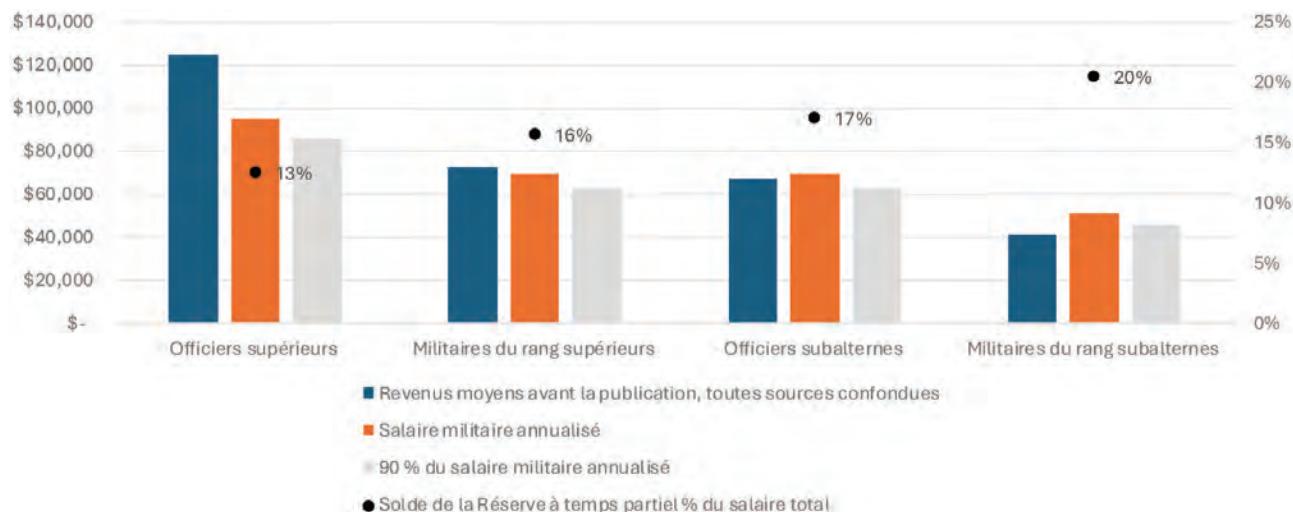
Figure 7 : Résumé des conclusions de l'EVAS 2013 concernant les anciens combattants de la réserve

Observations d'EVAS	Commentaire ou clarification
Peu de vétérans de la réserve (2 %) étaient des clients d'Anciens Combattants Canada (ACC).	Approche les 20 % lorsqu'il s'agit d'équivalents temps plein et que le service de classe C est attribué au groupe « <3,5 ans de service B ».
Les clients sont plus susceptibles que les non-clients d'être plus âgés au moment de la mise en liberté.	80 % des clients de la Réserve étaient âgés de 30 ans et plus; quatre fois plus élevé que les 29 ans et moins.
40 % des clients de la Réserve et 2 % des non-clients ont été libérés pour des raisons médicales.	Précis tel qu'indiqué.
Les agents représentent moins de 20 % de la clientèle.	Les officiers supérieurs et les militaires du rang de la Réserve sont trois fois plus susceptibles d'être des clients que les officiers subalternes et les militaires du rang de la Réserve.
Les clients des anciens combattants de la Réserve sont plus susceptibles d'avoir été libérés pour des raisons médicales ou à l'âge de la retraite.	40 % ont été libérés pour des raisons médicales. 33 % volontairement et 17 % à l'âge de la retraite.
Les non-clients des réserves sont plus susceptibles que les clients d'avoir un revenu du ménage inférieur à la mesure de faible revenu (MFR).	Les clients de la réserve âgés de 35 à 49 ans sont plus nombreux que les non-clients (2:1) en ce qui concerne le fait d'être en dessous de la MFR.
Le revenu de la plupart des réservistes a augmenté après libération, les plus jeunes affichant la plus forte augmentation.	Les revenus des clients de réserve ont diminué de 9 % et ceux des non-clients ont augmenté de 38 % (écart de 47 %).

D'autres résultats concernant les anciens combattants de la réserve peuvent être tirés des rapports de l'EVAS relatifs aux revenus totaux moyens des réservistes avant leur libération, y compris les revenus civils, sur la base des informations relatives à l'impôt sur le revenu. En utilisant les données de l'EVAS 2013⁴⁴ et un taux moyen de rémunération journalière des réservistes en 2014 pour chaque groupe de grade,⁴⁵ la figure 8 illustre les revenus civils et militaires des vétérans de la F Rés à temps partiel.⁴⁶

Au fur et à mesure que les réservistes à temps partiel montent en grade, la part militaire de leurs revenus totaux diminue, passant de 17 % à 13 % pour les officiers et de 20 % à 16 % pour les militaires du rang. Avec l'avancement en grade, leur revenu civil annuel tend à dépasser le salaire militaire annualisé qui serait utilisé pour déterminer la PRR si'ils n'étaient pas en mesure de travailler en raison d'une incapacité liée au service.

Figure 8 : Revenus civils et militaires des réservistes



Recherche d'ACC soutenant l'amendement de 2015

La Gazette du Canada qui a précédé l'amendement du RBAC de 2015 mentionnait les recherches et les évaluations d'ACC, les comités, les organisations et l'ombud des vétérans comme déterminant les domaines à améliorer pour la PRR.⁴⁷ Comme le présente la figure 2, la modification de 2015 de la loi sur le service volontaire a changé le revenu imputé pour les vétérans de la réserve blessés au cours d'un service de classe A ou de toute classe B, en remplaçant l'approche du salaire présumé par le salaire militaire imputé au moment de la blessure. Bien qu'il s'agisse d'une amélioration pour les réservistes à temps partiel, la nouvelle méthode ne reflète pas les conclusions de l'EVAS 2013. Pour expliquer le changement de 2015, la Gazette affirme que l'ombud des vétérans a recommandé que les vétérans de la réserve blessés lors d'un service à temps partiel reçoivent la même aide au revenu que ceux blessés lors d'un service de réserve « à temps plein »; le rapport de l'ombud recommande en fait d'utiliser le « même niveau de salaire que celui utilisé pour calculer la prestation pour les vétérans de la force de réserve et de la force régulière à temps plein⁴⁸ ». De même, la Gazette indique qu'un « sentiment similaire a été exprimé » par le comité parlementaire permanent des anciens combattants; le rapport du comité indique que tous les anciens combattants en situation de handicap « ont droit aux mêmes avantages [...] qu'ils soient d'anciens membres de la Force de réserve ou de la Force régulière⁴⁹ ».

Recherche d'ACC soutenant l'amendement du RBAC 2019

Comme le souligne *Veterans' Identities and Well-being in Transition to Civilian Life*, la transition entre la vie militaire et la vie civile

est l'une des transitions les plus intenses de la vie.⁵⁰ Les réservistes à temps partiel ont des « identités hybrides » et ont besoin d'un « récit personnel cohérent qui intègre les deux vies pour éviter les crises d'identité ». Ils sont confrontés à des problèmes de reconstruction identitaire s'ils perdent leur emploi civil à leur retour d'opérations militaires, et ces problèmes se posent également lorsqu'ils perdent leur emploi civil en raison d'une invalidité liée au service. De nombreuses identités sont simultanément remises en question pour les vétérans de la réserve invalides, y compris leur potentiel de revenu civil, leur profession civile et leur capacité à maintenir leur bien-être financier.

Les changements apportés dans le RBAC 2019 reflètent la création de la PRR pour remplacer cinq prestations, y compris l'APR, et l'augmentation de la prestation à 90 % du revenu imputé. Les définitions du revenu imputé sont restées inchangées.

Situation financière unique d'un membre de la P rés

Sorti en 2020, le livre de William et Anderson, *The unique financial situation of a Primary Reservist : Satisfaction with compensation and benefits and its impact on retention*, examine la dépendance des réservistes à l'égard du revenu militaire et sa relation avec leurs revenus civils. Il permet de comprendre les pressions financières potentielles inhérentes à l'utilisation d'un salaire militaire annualisé comme revenu imputé de la PRR.⁵¹ En réponse à la question « Dans quelle mesure votre revenu de réserviste est-il nécessaire à la situation financière actuelle de votre ménage? », pas moins d'un tiers des réservistes, principalement de classe A, considèrent que leur salaire militaire est totalement ou relativement inutile à leur situation financière, ou que « sans lui, ma

vie ne changerait pas du tout ». Cette cohorte de réservistes fait principalement partie du groupe des 30 ans et plus, qui représente 80 % des clients d'ACC de la Réserve; s'ils sont handicapés par une blessure liée au service, ces réservistes seraient les plus vulnérables au risque que la PRR n'allège pas les pressions financières.

Le calcul de la PRR à l'aide d'un revenu imputé rétroactif au moment de la blessure ou de la libération de la Force régulière crée un risque différent pour les anciens combattants de la Réserve à temps plein de longue durée et les anciens militaires de la Force régulière dont la libération finale se fait à titre de réserviste; leur prestation serait calculée à l'aide d'un grade ou d'un salaire potentiellement inférieur, par exemple s'ils sont libérés à titre de sergents et reçoivent une indemnité établie en fonction du salaire d'un caporal à partir du moment de la blessure initiale. Si l'on ajoute les 33 % dont le salaire militaire n'est

pas nécessaire à leur situation financière aux 12 % qui se libèrent en tant que réservistes à temps plein ou anciens militaires de carrière, près de la moitié des réservistes risquent de recevoir une PRR insuffisante pour alléger les pressions financières. Constatations fondées sur des données probantes pour la PRR des vétérans de la réserve

La figure 9 illustre les douze principales conclusions des neuf publications de recherche d'ACC sélectionnées pour refléter l'indemnisation et la transition militaire-civile des anciens combattants de réserve invalides; les conclusions font état des ajustements de cet article. Une allocation de remplacement du revenu visant à alléger les pressions financières des anciens combattants de la réserve invalides et de leurs familles participant au programme de réadaptation d'ACC devrait tenir compte de ces constatations fondées sur des données probantes.

Figure 9 : Les résultats des recherches d'ACC fondés sur des données probantes pour la PRR des anciens combattants de la réserve

<p>Les anciens combattants invalides de la Réserve sont confrontés à des défis complexes en matière de reconstruction de leur identité, aggravés par la perte d'un emploi civil et leur indemnisation financière ne tient pas compte de la perte de revenus civils et est fondée sur le grade antérieur.</p>	<p>Lorsqu'ils sont évalués à l'aide d'équivalents temps plein, les réservistes font face aux mêmes risques que les membres de la Force régulière</p>	<p>Les cadres supérieurs de la Réserve sont trois fois plus susceptibles d'être des clients d'ACC que le personnel subalterne.</p>
<p>80 % des clients de la Réserve d'ACC ont été mis en liberté à l'âge de 30 ans et plus; quatre fois plus que les moins de 30 ans.</p>	<p>Les réservistes libérés à l'âge de 30 ans et plus sont trois fois plus susceptibles d'avoir un service de classe C que ceux libérés avant l'âge de 30 ans.</p>	<p>À mesure que les réservistes à temps partiel progressent dans le grade militaire, le ratio de la rémunération militaire de leurs gains totaux diminue.</p>
<p>Les gains civils du personnel subalterne de la Réserve sont généralement inférieurs ou équivalents à un salaire militaire annualisé.</p>	<p>Les gains civils du personnel subalterne de la Réserve sont généralement inférieurs ou équivalents à un salaire militaire annualisé.</p>	<p>Les clients des réserves d'ACC âgés de 35 à 49 ans sont plus nombreux que les non-clients (2:1) pour ce qui est d'être inférieurs à la mesure de faible revenu.</p>
<p>L'écart entre les clients et les non-clients d'ACC de la Réserve (47 %) est près du double de l'écart entre les clients et les non-clients réguliers d'ACC (25 %).</p>	<p>Les réservistes qui sont libérés pour des raisons médicales après un service à temps plein perdent leur plein salaire militaire.</p>	<p>40 % des clients d'ACC de la Réserve ont été libérés pour des raisons médicales, 33 % volontairement et 17 % à l'âge de la retraite.</p>

DISCUSSION

Recherche d'ACC et PRR pour les anciens combattants de la réserve

Sur les 173 publications de recherche d'ACC parues entre 1992 et 2018, une est consacrée à l'analyse des anciens combattants de la réserve. Cette publication et huit autres présentent des résultats fondés sur des données probantes qui devraient éclairer les politiques d'indemnisation et de transition militaire-civile des réservistes souffrant d'un handicap lié au service.

Avant l'introduction de la nouvelle Charte des anciens combattants, les recherches d'ACC ont montré que les personnes libérées pour des raisons médicales sont confrontées à des difficultés économiques et ont appelé à des initiatives visant à améliorer la sécurité économique. En outre, le Conseil consultatif ACC-FAC a indiqué que l'une des principales préoccupations des réservistes blessés était d'obtenir une indemnisation appropriée pour la perte de revenus civils. Malgré cela, la méthode de calcul de la PRR utilisée en 2006 « reflétait » l'ILD des FAC. La méthode 2011 est restée inchangée pour les personnes blessées au cours d'un service de classe C, a réduit la prestation pour les personnes blessées au cours d'un service de classe B de longue durée et a offert une légère augmentation de la prestation pour les personnes blessées au cours d'un service à temps partiel. Bien qu'aucune étude d'ACC n'ait soutenu ces changements, les études de RHDCC soutenant la nouvelle prestation minimale pour

les anciens combattants réguliers n'ont pas été prises en compte dans le cas des réservistes.

En 2015, la méthode de calcul de la PRR pour les réservistes a été uniformisée et est établie en fonction du salaire militaire de l'individu au moment de la blessure invalidante. La justification fournie dans la Gazette du Canada présentait de manière erronée les recommandations formulées par le médiateur des vétérans et le Comité permanent des anciens combattants. Bien que l'ACC ait prétendu que ses propres recherches avaient décelé des « domaines d'amélioration pour la PRR », l'avantage modifié ne reflétait pas les conclusions des publications l'EVAS 2013.

Analyse des données relatives aux anciens combattants de la réserve

Le service dans la Force régulière est une période unique qui commence à l'enrôlement et se termine à la libération, tandis que les réservistes effectuent des périodes de service distinctes, ou classes, de l'enrôlement à la libération. L'administration des réservistes permet une granularité des dossiers qui n'est pas possible pour les militaires de la Force régulière. Bien que cette granularité permette d'examiner différents scénarios, elle pose des problèmes lorsqu'il s'agit de comparer les publications. Par exemple, les neuf publications de recherche d'ACC choisies pour cet article comportaient cinq groupes de réservistes différents. Même les cinq documents de l'EVAS 2013 examinés ont utilisé trois méthodes pour regrouper les réservistes.



Des réservistes du 14^e peloton de police militaire et du 12^e peloton de police militaire ainsi que des membres de la Force régulière du 1^{er} Régiment de la Police militaire participent à un exercice de tir à la carabine C8 au détachement de Wainwright, à la Base de soutien de la 3^e Division du Canada Edmonton, le 9 mars 2021.

Caporal Djalma Vuong-De Ramos, Forces armées canadiennes

Le regroupement des données relatives aux réservistes devrait se fonder sur un modèle de développement et d'emploi dans lequel les réservistes effectuent généralement un service de classe A à temps partiel pour l'administration locale et la formation, interrompu par des périodes de service de classe B à temps plein pour la formation et de service de classe C à temps plein pour les opérations militaires, le tout avec un arrière-plan d'entreprise civile à temps plein. C'est le cas de 87,5 % des réservistes (tableau 4), à l'exception des réservistes effectuant un service de classe B à long terme et à temps plein. Lors de l'évaluation des taux d'accidents et d'indemnités, l'analyse des réservistes doit tenir compte des équivalents temps plein de « service » pour les comparer aux militaires de carrière, aux fonctionnaires ou à d'autres groupes de réservistes.

La définition actuelle du revenu imputé est partiellement satisfaisante

Selon sa définition actuelle, la PRR atteindrait son objectif pour 20 % des clients de la réserve d'ACC, c'est-à-dire ceux qui sont libérés à l'âge de 29 ans ou moins. Pour les 80 % de personnes libérées à l'âge de 30 ans ou plus, les pressions financières ont moins de chances d'être allégées, car la PRR ne prend en compte que le salaire militaire rétroactif à la date de la blessure, sans tenir compte de la perte de revenus réelle.

Une définition du revenu imputé équitable et fondée sur des données probantes pour les anciens combattants de la réserve invalides refléterait les conclusions de cet article. Une définition possible du revenu imputé fondée sur des données probantes et répondant à l'objectif du gouvernement en matière de PRR serait

la suivante : « Le revenu imputé correspondra au montant le plus élevé entre les revenus annuels imposables de toutes sources au cours des cinq années précédant la libération, le salaire militaire annualisé au moment de la libération et le montant mensuel minimum. » Cette définition s'appliquerait également aux anciens combattants invalides de la force régulière.

CONCLUSION

La PRR pour les anciens combattants de la réserve ne s'appuie pas sur les propres recherches d'ACC. Contrairement à l'assurance dont jouissent les militaires de carrière et leurs familles, ce serait une coïncidence si l'indemnisation financière d'un vétéran de la réserve pour une invalidité ou un décès lié au service soulageait les pressions financières de sa famille et répondait à l'objectif déclaré du gouvernement en ce qui concerne la PRR.

Il existe suffisamment de recherches fondées sur des preuves pour formuler la PRR pour les anciens combattants de la réserve. Toutefois, il faudra veiller, dans les recherches futures, à refléter un regroupement plus réaliste des données de la réserve et à appliquer des équivalences à temps plein, le cas échéant. Le manque à gagner total des réservistes et les conséquences sur le niveau de vie de leur famille doivent être pris en compte, en particulier pour ceux qui servent plus longtemps au Canada, qui ont plus de jours de service, qui sont plus susceptibles d'avoir participé à des opérations et qui sont plus susceptibles d'être des clients d'ACC. Si le service des réservistes peut être effectué à temps partiel, les conséquences d'une invalidité liée au service peuvent être permanentes et durables.



Des réservistes de l'Armée canadienne provenant des unités médicales de la 4^e Division du Canada sortent une pseudo victime d'un hélicoptère CH-146 Griffon au cours de l'exercice STALWART GUARDIAN, le 21 août 2015, à la Garnison Petawawa, en Ontario.

32^e Groupe brigade du Canada - Affaires publiques

Notes

- 1 Gouvernement du Canada, Loi sur la défense nationale (2019). Il convient également de noter que l'élément appelé Force spéciale ne doit pas être confondu avec l'élément ou le service Force d'opérations spéciales des FAC.
- 2 Forces armées canadiennes, Ordonnances et règlements royaux (ORFC) - Volume I Administration, chapitre 9, extrait de <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/corporate/policies-standards/queens-regulations-orders/vol-1-administration.html> (2018).
- 3 L. Williams et J. Anderson, The unique financial situation of a Primary Reservist : Satisfaction with compensation and benefits and its impact on retention, in *Journal of Military, Veteran and Family Health* 5 (Suppl 1) (2020), pp. 101-110.
- 4 Forces armées canadiennes. My Transition Guide: Transitioning from Military to Civilian Life, extrait du site <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/corporate/reports-publications/transition-guide.html> (2020).
- 5 Forces armées canadiennes. Instruction sur la rémunération et les avantages sociaux - Chapitre 210, extrait de <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/corporate/policies-standards/compensation-benefits-instructions/chapter-210-misc-entitlements-grants.html> (2018).
- 6 Financières SISIP, Politiques financières de la SISIP, extrait de <https://www.sisip.com/en/policies> (2019).
- 7 Gouvernement du Canada, Loi sur l'indemnisation des agents de l'État (2017).
- 8 Anciens Combattants Canada, Indemnité de remplacement de revenu, extrait de <https://www.veterans.gc.ca/eng/about-vac/legislation-policies/policies/document/2829> (2019).
- 9 Gouvernement du Canada, Gazette du Canada, partie II, 152-18
- 10 Gouvernement du Canada, Loi sur le bien-être des anciens combattants (2019).
- 11 Anciens combattants Canada, allocation de remplacement de revenu, à partir de <https://www.veterans.gc.ca/eng/about-vac/legislation-policies/policies/document/2829> (2019).
- 12 Veterans Affairs Canada, Facts and Figures, retrieved from <https://opencanada.blob.core.windows.net/opengovprod/resources/47867e9d-7d16-446f-9230-b8d76b1b7705/ff-dec-2019-ipp-version.pdf?sr=b&p=r&sig=wlg30U3N01J+JDjBw3o9T3E3SHXlzwuCYcfy91AU=&sv=2015-07-08&se=2021-06-07T03:50Z> (2019).
- 13 Bureau de l'ombud des vétérans, Report on Income Replacement Benefit Calculation for Reserve Force Veterans (2020).
- 14 *Ibid*
- 15 Bureau de l'ombud des vétérans, Improving the New Veterans Charter - the Parliamentary Review (2013).
- 16 The Canada Gazette, <https://www.gazette.gc.ca/accueil-home-eng.html>, consulté le 2 août 2022
- 17 Gouvernement du Canada, Partie II de la Gazette du Canada, 140-07.
- 18 Gouvernement du Canada, Partie II de la Gazette du Canada, 152-18.
- 19 A. Skomorovsky, C. Wan, et K. Watkins, Introduction to the financial well-being of Canadian Armed Forces members and families in *Journal of Military, Veteran and Family Health* 5 (2020), pp. 1-9.
- 20 Forces armées canadiennes. My Transition Guide: Transitioning from Military to Civilian Life, (2020).
- 21 M. Tweel, J.M. Thompson, W. Lockhart, A. Ralling, J. Keough, M. B. MacLean et coll., Annotated Bibliography of Veterans Affairs Canada Research Directorate Publications for 1992-2018: Research Evidence to Support the Well-Being of Veterans and their Families, tiré de <https://www.veterans.gc.ca/pdf/about-us/research-directorate/reports/Tweel-M-2019-Research-Directorate-Annotated-Bibliography.pdf> (2019).
- 22 La bibliographie annotée prétend contenir toutes les recherches menées par la Direction de la recherche d'ACC entre 1992 et 2018. Cet article prend cela comme acquis.
- 23 Anciens Combattants Canada, Rapports et documents de la Direction de la recherche, extrait de <https://www.veterans.gc.ca/eng/about-vac/research/research-directorate/publications/reports> (2021).
- 24 Anciens Combattants Canada, rapport du Conseil consultatif ACC-FAC Les origines et l'évolution des avantages offerts aux anciens combattants au Canada 1914-2004, 2004, extrait du site <https://www.veterans.gc.ca/public/pages/forces/nvc/reference.pdf> 10 février 2022
- 25 L. Williams et J. Anderson, (2020).
- 26 Bureau du vérificateur général du Canada. Spring 2016 Reports of the Auditor General of Canada REPORT 5 Canadian Army Reserve - National Defence, extrait de https://www.oag-bvg.gc.ca/internet/English/parl_oag_201602_05_e_41249.html (2016).
- 27 V.W. Marshall, R. Matteo, D. Pedlar, Post-military Experiences of Veterans Affairs Canada Clients: The Need for Military Release Readiness, Anciens Combattants Canada, Rapport technique de la Direction de la recherche, extrait de <https://www.veterans.gc.ca/pdf/about-us/research-directorate/post-military-experience-vac-clients.pdf> (2005).
- 28 V.W. Marshall, R. Matteo, D. Pedlar, Work-related Experience and Financial Security of Veterans Affairs Canada Clients: Contrasting Medical and Non-medical Discharge, Anciens Combattants Canada, Rapport technique de la Direction de la recherche, consulté à l'adresse <https://www.veterans.gc.ca/pdf/about-us/research-directorate/work-related-security-clients.pdf> (2005).
- 29 Anciens Combattants Canada, rapport du Conseil consultatif d'ACC-FAC, 2004.
- 30 *Ibid*
- 31 Gouvernement du Canada. Partie II, Gazette du Canada. Gazette; 140-07.
- 32 Gouvernement du Canada. Partie II, Gazette du Canada. Gazette; 145-28
- 33 M. B. MacLean, L. Campbell, L. Van Til, A. Poirier, J. Sweet, K. McKinnon, D. Pedlar, et coll., Pre- and Post-Release Income: Life After Service Studies, Anciens Combattants Canada, Rapport technique de la Direction de la recherche, extrait de <https://www.veterans.gc.ca/eng/about-vac/research/research-directorate/publications/reports/income-service-studies> (2014).
- 34 Anciens Combattants Canada, Faits et chiffres, (2019).
- 35 M.B. MacLean, L. Van Til, J. Thompson, D. Pedlar, A. Poirier, J. Adams, et coll., Life after service study: Data collection methodology for the income study and the transition to civilian life survey, Anciens Combattants Canada, Rapport technique de la Direction de la recherche, extrait du site https://cimvhr.ca/vac-reports/data/reports/MacLean%202010_LASS%20data%20collection%20methodology.pdf (2010).
- 36 M.B. MacLean, L. Van Til, A. Poirier, K. McKinnon, Pre- and Post-Release Income of Regular Force Veterans: Life After Service Studies 2016, Anciens Combattants Canada, Rapport technique de la Direction de la recherche, extrait de <https://cimvhr.ca/vac-reports/data/reports/MacLean-MB-2018-Pre-and-Post-release-Income-LASS-2016.pdf> (2018).
- 37 L. VanTil, M.B. MacLean, A. Poirier, K. McKinnon, J. Keough, D. Pedlar, Veterans of the Reserve Force: Life After Service Studies 2013.
- 38 L. VanTil, A. Poirier, J. Sweet, K. McKinnon, M.B. MacLean, K. Sudom, Methodology: Life After Service Studies 2013
- 39 Les grades de soldat (recrue), d'élève officier, de sous-lieutenant et leurs équivalents dans la marine
- 40 S. Tucker, A. Keefe, 2019 Report on work fatality and injury rates in Canada, extrait de https://www.uregina.ca/business/faculty-staff/faculty/file_download/2019-Report-on-Workplace-Fatalities-and-Injuries.pdf (2019).
- 41 Bureau du vérificateur général du Canada (2016).
- 42 L. VanTil, M.B. MacLean, A. Poirier, K. McKinnon, J. Keough, D. Pedlar, Veterans of the Reserve Force: Life After Service Studies 2013
- 43 Bureau du vérificateur général du Canada (2016).
- 44 M. B. MacLean, L. Campbell, L. Van Til, A. Poirier, J. Sweet, K. McKinnon, D. Pedlar, et coll., Pre- and Post-Release Income: Life After Service Studies, figure 26, (2014).
- 45 Major senior, Capitaine junior, Adjudant senior, et Caporal senior utilisés
- 46 Forces armées canadiennes. Taux de rémunération des militaires du rang, extrait de <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/services/benefits-military/pay-pension-benefits/pay/non-commisioned.html> (2019).
- 47 Gouvernement du Canada. Partie II, Gazette du Canada. Gazette; 149-07.
- 48 Bureau de l'ombud des vétérans, Improving the New Veterans Charter the Parliamentary Review, extrait de <https://ombudsman-veterans.gc.ca/en/publications/reports-reviews/improving-new-veterans-charter> (2013).
- 49 Chambre des communes du Canada, Rapport du Comité permanent des anciens combattants, The New Veterans Charter : Moving Forward, juin 2014
- 50 J. M. Thompson, W. Lockhart, M. B. Roach, H. Atuel, S. Bélanger, T. Black, et coll., Veterans' Identities and Well-being in Transition to Civilian Life - a Resource for Policy Analysts, Program Designers, Service Providers and Researchers, Anciens Combattants Canada, Rapport technique de la Direction de la recherche, extrait de <https://www.veterans.gc.ca/eng/about-vac/research/research-directorate/publications/reports/identities-transition-civil-life> (2017).
- 51 L. Williams et J. Anderson (2020)



Le premier maître de 2^e classe (Pm 2) discute avec un membre de la marine de la République de Corée lors d'un exercice multinational de lutte contre les mines 22 (MNMIWEX 22) à proximité de Pohang, en République de Corée, le 9 octobre 2022.

Caporal chef Matthieu Racette, Caméra de combat des Forces canadiennes

Rôles, fonctions et souvenirs des premiers maîtres de première classe de la Marine royale canadienne

SAMANTHA OLSON

Samantha Olson est en première année d'études supérieures à l'université de Georgetown, où elle prépare une maîtrise en études de la sécurité, avec une spécialisation en terrorisme et en violence d'État. En 2023, elle obtient un baccalauréat avec distinction en histoire de l'Université de Victoria. Ses recherches portent sur les directives du ministère de la Défense des États-Unis, les relations civilo-militaires, le terrorisme antigouvernemental ainsi que la radicalisation et la déradicalisation.

L'auteure tient à exprimer sa gratitude à Sylvain Jaquemot, Arnold Yates et Mitch Wierenga pour leur contribution indispensible à ce projet et leur volonté de partager leurs expériences. Elle est également reconnaissante envers M. David Zimmerman, Ph. D., de l'Université de Victoria pour son soutien et ses conseils.

L'histoire de la Marine royale canadienne (MRC) a fait couler beaucoup d'encre au sujet des officiers supérieurs. Les officiers généraux et les capitaines ont fait l'objet de biographies et d'études de cas, et ont même reçu un traitement particulier dans les histoires générales de la MRC.¹ Cependant, comme tout marin vous le dira, le bon déroulement des opérations navales quotidiennes dépend du leadership des maîtres. Malgré leur rôle crucial, les premiers maîtres (PM), le grade le plus élevé de la MRC chez les membres du rang, ont été largement ignorés dans les études sur la MRC et les opérations navales canadiennes. La littérature qui se concentre exclusivement sur les PM est rédigée pour l'usage interne de la MRC; elle met l'accent sur l'efficacité du leadership et les protocoles de formation dans l'intention d'améliorer l'organisation à l'avenir. Bien qu'utiles afin de brosser un tableau général du rôle et des fonctions des PM, ces sources n'apportent que peu de renseignements à ceux qui ne sont pas déjà familiarisés avec les opérations navales et la chaîne de commandement. En outre, les PM ne sont évalués que dans le contexte de la hiérarchie organisationnelle; leur expérience et leur expertise individuelles sont perdues dans ces récits.

Reposant en grande partie sur les récits oraux de trois premiers maîtres (narrateurs), cet article vise à élargir la compréhension du rôle des premiers maîtres en mettant en lumière les expériences vécues racontées par les premiers maîtres eux-mêmes. En effet, comme le suggèrent ces entretiens, les rôles et les responsabilités définis sur le papier ne correspondent pas toujours à la réalité du grade. Cet article n'est donc en aucun cas une réfutation de la définition du rôle des PM contenue dans la littérature existante. Cet article vise plutôt à compléter la littérature existante, en attirant l'attention sur les points où les récits oraux des narrateurs de ce projet confirment, contredisent et contribuent à la compréhension généralement acceptée du rôle des PM dans la hiérarchie organisationnelle de la MRC. Alors que la littérature existante adopte une approche à l'échelle de l'organisation pour comprendre la fonction des PM, cet article met l'accent sur l'individu. En permettant aux perspectives révélées par les récits oraux des PM de définir les limites du rôle des PM dans la MRC, une image plus complète du grade commence à émerger.

La littérature disponible établit une définition fondamentale du « PM », en soulignant ses responsabilités générales. Dans leur article consacré à l'exploration du rôle des PM, le PM1 Sherman Neil et le PM1 Richard Gillis présentent un résumé convaincant de ce rôle : Les PM sont des conseillers de confiance au sein des équipes de direction, des co-gardiens de la profession des armes (PA) et des gardiens du corps des militaires du rang (MR²). Les premiers maîtres de 1^{re} classe sont les MR les plus gradés de la MRC. Ils ont été promus en fonction de leur mérite et de leurs capacités techniques et de leadership.³ En raison de leur position unique et de l'étendue de leur carrière, les PM peuvent fournir à leurs supérieurs des avis d'experts étayés par des dizaines d'années d'expérience pratique.⁴ À ce titre, ils développent souvent des relations de conseil uniques avec leurs commandants; ils font le lien entre les officiers supérieurs et le corps des MR.⁵

Ces dernières années, le rôle du PM s'est élargi pour répondre aux nouveaux défis en matière de sécurité, ce qui fait l'objet de la littérature la plus récente. Il est compréhensible qu'une grande

partie de ce travail mette l'accent sur la manière dont le rôle du PM a évolué à l'échelle de l'organisation. Outre leur définition tripartite du PM, M. Neil et M. Gillis soulignent la nécessité pour les PM de se transformer et de s'adapter à la complexité opérationnelle, d'équilibrer les impératifs institutionnels, de favoriser l'efficacité organisationnelle et de s'adapter aux nouveaux défis en matière de sécurité.⁶ L'Adjud Necole Belanger examine la nécessité de mettre à jour la formation des MR supérieurs dans son article intitulé « *The Accidental Strategic Chief Petty Officer/Chief Warrant Officer* ». Elle affirme que les PM stratégiques, qui opèrent au-delà de la sphère tactique et peuvent s'adapter pour relever les défis futurs en matière de sécurité, sont le fruit d'un accident plutôt que d'une conception.⁷ La recherche de Mme Belanger se concentre donc sur l'examen des modèles de leadership susceptibles de produire des PM prêts à s'engager dans une partie de l'élaboration de stratégies auparavant réservées aux officiers. L'approche de Mme Belanger nécessite un cadre organisationnel permettant de situer les responsabilités actuelles et futures des PM par rapport à l'ensemble des FAC. Dans son article de 2021 intitulé « *Deciphering the Roles of Chief Petty Officers/Chief Warrant Officers within Command Teams* », Mme Belanger suggère que le développement personnel et professionnel des PM par le biais de nouveaux programmes de carrière les aidera à jouer un rôle plus important en conseillant leurs commandants sur les questions stratégiques et opérationnelles.⁸ De même, la PM1 Alena Mondelli écrit que l'époque où les MR de haut rang jouaient « un rôle essentiellement technique » est révolue.⁹ La guerre non traditionnelle impliquant des opérations asymétriques a placé les MR de haut rang dans une situation où ils doivent être prêts à agir de manière autonome en tant que leaders.¹⁰ La littérature existante vise donc à mieux comprendre le rôle—et les limites du rôle—des PM dans le cadre de l'organisation globale des FAC. Cette approche ne tend pas à évaluer les PM en tant que tels. Compte tenu de la transformation du rôle de PM au cours des dernières années, qui est passé d'un rôle essentiellement tactique et opérationnel à un

rôle stratégique, il est justifié d'étudier la manière dont les PM stratégiques devraient s'insérer dans la hiérarchie organisationnelle de la MRC. Toutefois, cette recherche est incomplète si l'on ne tient pas compte de l'expérience de chacun des PM.

L'auteur a mené des entretiens avec trois PM à la retraite afin de compléter l'approche susmentionnée à l'échelle de l'organisation par des souvenirs individuels. S'échelonnant de 1962 à 2021, les dates de service collectives soulèvent quelques questions initiales quant à l'applicabilité de ces entretiens aux discussions actuelles sur la transformation du rôle des PM dans la MRC. Cet article n'affirme pas que la définition élaborée par les PM interrogés est entièrement applicable au contexte actuel. Cet article suggère plutôt qu'en dialoguant avec les PM individuels, la définition du rôle peut être affinée pour refléter avec un plus grand degré de certitude ce qui se passe réellement sur le terrain. L'objectif de ces conversations était donc d'obtenir des précisions sur la façon dont les narrateurs se souvenaient de leur carrière au sein de la MRC, puis d'utiliser ces détails pour comparer les expériences vécues par les PM aux les attentes liées au rôle de PM. Chaque narrateur ayant un parcours professionnel et une spécialité opérationnelle très différents, ces entretiens se sont concentrés sur les responsabilités associées au grade de PM.

Le premier maître de première classe (PM1) à la retraite Sylvain Jaquemot s'est engagé en tant qu'opérateur de détecteurs électroniques maritimes et a servi de 1987 à 2021. Jaquemot est nommé capitaine d'armes du NCSM Winnipeg et, en tant que militaire du rang le plus ancien, il fait partie de l'équipe de commandement. En 2018, Jaquemot a été nommé PM de la flotte du Pacifique, en tant que conseiller du commandant MARPAC. Le premier maître de deuxième classe (PM2) Arnold Yates a rejoint les cadets de la marine à 12 ans, la réserve navale à 16 ans et enfin la MRC à 17 ans. Il s'est engagé dans le métier de manœuvrier et a servi de 1962 à 1989. M. Yates a été assigné au Royal Roads Military College en tant qu'instructeur d'exercice militaire, puis à la Naden Fleet School pour y enseigner la voile. Après avoir pris sa retraite des FAC en 1989, M. Yates a travaillé pendant vingt-trois ans pour la Victoria Harbour Ferries. Le premier maître de deuxième classe Mitch Wierenga s'est engagé comme traceur radar et a servi de 1964 à 1997. En tant que maître de première classe, M. Wierenga a passé trois ans au Centre de recrutement des Forces canadiennes à Calgary, en Alberta, en tant que conseiller en carrières militaires. En tant que PM2 en mer, M. Wierenga était PM du département de combat et de l'entraînement; à terre, il était conseiller financier à la BFC Esquimalt. Mitch Wierenga a pris sa retraite en 1997 et réside actuellement à Victoria, en Colombie-Britannique.

À ce stade, il convient de préciser la distinction entre PM1 et PM2 et les implications pour la définition du rôle du PM. Comme le souligne le DAOD 5031-8, la principale différence entre les PM1 et les PM2 est que les PM1 peuvent opérer sur les plans stratégique,

opérationnel et tactique, tandis que les PM2 opèrent principalement sur les plans opérationnel et tactique.¹¹ Par exemple, les PM1 peuvent être intégrés dans la triade de l'équipe de commandement, composée du commandant, du commandant en second et du capitaine d'armes, afin de jouer un rôle plus stratégique. En tant que seul PM1 interrogé, Jaquemot était le seul narrateur capable de fournir des renseignements sur son rôle officiel au sein de la Triade de l'équipe de commandement. En revanche, les PM2 sont chargés des « missions et activités à l'échelle de l'unité et de la sous-unité » plutôt que de servir de « chefs d'organisation¹² ». La littérature existante tend à mettre l'accent sur les PM1 en tant qu'unité d'analyse par défaut pour examiner le rôle des PM dans la MRC de manière plus générale. Toutefois, comme nous le verrons plus loin dans cet article, ces rôles ne sont pas toujours aussi tranchés. Les PM1 conservent leur rôle de mentor auprès des jeunes sous-officiers lorsqu'ils sont intégrés dans la triade de l'équipe de commandement, de même que les PM2 assument souvent certaines des responsabilités consultatives des PM1. Chaque narrateur s'est vu poser la même série de questions sur le rôle des PM, sans référence à leur rang de PM1 ou PM2 (voir annexe A).

La comparaison entre la littérature existante et les récits oraux des narrateurs de ce projet fait apparaître trois grandes tendances :

1. La définition du PM à l'échelle de l'organisation est parfois confirmée par les narrateurs. L'importance de la promotion, le rôle consultatif des PM auprès de leurs commandants et l'importance des PM en tant que pont entre le MR et les officiers sont tous réaffirmés par leurs expériences.
2. Les récits oraux contredisent parfois la littérature disponible. Notamment, ils définissent tous le rôle de PM en mettant l'accent sur ses responsabilités de gestion, alors que la littérature existante le définit généralement en grande partie par sa fonction de conseil. La formation des nouveaux marins et le rôle de PM dans la transmission des coutumes et des traditions navales sont perçus très différemment par chacun d'entre eux; la littérature existante présente ces fonctions comme inhérentes.
3. Les récits apportent de nouveaux renseignements à la littérature existante. Les détails précis des responsabilités quotidiennes des PM, les grandes différences entre le service en mer et à terre, la position unique des PM en tant qu'intermédiaires entre les civils et le personnel militaire, ainsi que leurs souvenirs personnels, enrichissent profondément la littérature sur les PM.

Confirmations de la littérature existante sur les PM

Un aspect fondamental de l'obtention du grade de PM est qu'il est obtenu exclusivement par une promotion fondée sur le mérite. Comme le note Mme Belanger, la promotion fondée sur le mérite garantit une richesse d'expertise et de compétences en matière de leadership.¹³ M. Neil et M. Gillis font remarquer que les PM se développent tout au long de leur carrière.¹⁴ Ces PM ont passé des dizaines d'années à occuper différents postes, et tous trois sont fiers d'avoir fait carrière dans la marine. M. Yates a abordé ce point en particulier, en soulignant qu'il était fier d'avoir bien travaillé et d'avoir progressé assez rapidement dans les rangs.¹⁵ Interrogé sur les moments clés de sa carrière, Jaquemot a mis en exergue son passage de maître de deuxième classe (M2) à maître de première classe (M1). Dans son cas, l'avancement signifiait le passage d'un superviseur de la guerre électronique à un chef de section chargé de tous les dispositifs de guerre en surface. « Je me souviens que je n'ai pas réussi mon cours à ce moment-là, lors de la phase tactique », a-t-il déclaré, « en fait, j'ai échoué¹⁶ ». Fort de ce retour d'expérience, Jaquemot a perfectionné ses compétences en tant que M1 et est devenu PM1. En décrivant son parcours de matelot ordinaire à PM2, M. Wierenga a attiré l'attention sur les cours et les conditions à remplir avant chaque avancement de grade, ce qui donne une idée du temps nécessaire à la formation d'un PM.¹⁷ Dans ce récit, il apparaît clairement qu'un PM se caractérise non seulement par les responsabilités et les compétences de son grade actuel, mais aussi par la maîtrise de tous les grades précédents. Cette richesse d'expérience rend les PM indispensables à leurs commandants.

L'étendue des connaissances organisationnelles des PM les place en bonne position pour former les officiers subalternes et conseiller leurs commandants. En effet, la littérature existante accorde une attention toute particulière à ce dernier rôle. Pour Sherman Neil et Richard Gillis, la principale responsabilité d'un PM est d'être un membre de confiance de l'équipe de direction.¹⁸ L'appel de Mme Belanger en faveur d'une mise à jour de la formation est justifié par le fait que cela permettrait aux PM de mieux conseiller leurs supérieurs sur le plan stratégique et pas seulement sur le plan tactique.¹⁹ Jaquemot a décrit le rôle consultatif du PM comme une sorte de « bilan de santé » pour les commandants qui sont directement impliqués dans la planification stratégique, mais qui peuvent être éloignés des réalités des marins.²⁰ Le retour d'information et le dialogue au sujet du moral des troupes sont essentiels. Cependant, Jaquemot a également mis en évidence un élément de la relation PM/Cmdt qui est négligé dans la littérature. En tant que MR de haut rang, un PM1 pourrait également demander l'avis de son commandant, avec lequel il pourrait avoir des relations plus étroites qu'avec les MR de rang inférieur. En tant que maître d'équipage, M. Yates

a souvent un rôle de conseiller auprès du second, qui est parfois un officier subalterne qualifié ayant peu d'expérience professionnelle.²¹ M. Yates donne des conseils pratiques en matière de leadership et aide les jeunes officiers à s'acclimater à leur poste. De même, M. Wierenga a formé des officiers subalternes en mer dans le cadre du plan de formation des candidats officiers. Les officiers subalternes y sont affectés par rotation à bord du navire afin de se familiariser avec les différents métiers. Cette formation, dirigée par des PM comme M. Wierenga, a permis aux officiers d'acquérir une expérience professionnelle pratique qui les a aidés à exercer leurs futures fonctions de direction. M. Wierenga fait remarquer avec ironie qu'il est sage d'être poli avec ces officiers subalternes. Vingt ans après leur première rencontre, Mitch Wierenga découvre qu'un officier subalterne qu'il avait « mis à la porte » est son nouveau capitaine.²²

La relation étroite qu'entretiennent les PM avec leurs commandants est révélatrice d'une fonction plus large de leur rôle. Les PM font souvent le pont entre le personnel des MR et les officiers, en gardant le contact entre les deux groupes. Selon M. Jaquemot, l'attention du commandant de la flotte se concentre sur la gestion de la flotte et sur le rythme des opérations et de la formation, plutôt que sur l'interaction avec le centre, c'est-à-dire les marins eux-mêmes, comme pourrait le faire un PM.²³ Dans son rôle de PM1, Jaquemot a remédié aux problèmes de communication entre le commandant et l'équipage, assurant la transmission au commandant d'informations fiables sur l'état des opérations dans les différentes sections du navire, tout en faisant remonter les besoins de l'équipage le long de la chaîne de commandement. De même, les demandes de congé pour raisons familiales passaient toujours par le PM2 Wierenga; elles n'étaient jamais adressées directement aux officiers divisionnaires.²⁴ M. Wierenga a également noté que les PM jouaient un rôle essentiel dans l'évaluation du moral des troupes et dans la transmission de ces informations au pont supérieur : « Tous les PM se réunissaient et discutaient de l'humeur du navire... si vous étiez en mer et que les choses n'allaient pas bien, ou si vous étiez en mer depuis des semaines et des semaines, nous allions le voir [le capitaine] et lui disions "les troupes ne sont pas contentes"²⁵ ». Afin de planifier et de prendre des décisions pour l'organisation, les commandants ont également besoin d'informations fiables sur sa situation interne. Les PM constituent la ligne de communication cruciale qui assure le bon déroulement des opérations en mer grâce à leur capacité à communiquer avec les échelons supérieurs et inférieurs de la chaîne de commandement.

Contradictions

Bien que la définition du « premier maître » proposée par chaque personne soit légèrement différente, elles se sont toutes concentrées sur les vastes responsabilités de gestion du grade, un aspect négligé dans la littérature existante qui se concentre sur

la capacité de conseil des premiers maîtres et sur leurs relations avec les officiers brevetés. En outre, la littérature décrit les PM comme des leaders plutôt que des directeurs, alors qu'en réalité, ils peuvent être les deux à la fois. M. Jaquemot a fait remarquer que si un M1 a atteint le sommet de sa formation dans un métier particulier, la promotion aux postes de PM2 et PM1 lui permet d'accéder au domaine de la gestion. Il a également noté, comme le suggèrent Mme Belanger et Mme Mondelli, que ce grade signifiait le passage d'une pensée purement tactique à une pensée plutôt stratégique qui est toujours caractérisée par des responsabilités de gestion.²⁶ M. Yates a également attiré l'attention sur les tâches de gestion étendues des PM. Lorsqu'il était en mer en tant que PM2, M. Yates était responsable de « pratiquement tout ce qui se trouvait au-dessus de la ligne de flottaison », y compris la propreté du navire, les démolitions, la sécurité des armes légères, les équipements de sauvetage, la coordination des exercices d'entraînement et du ravitaillement en carburant, ainsi que la sécurité générale.²⁷ Promu au rang de PM2 alors qu'il était à bord du NCSM Kootenay, M. Wierenga était responsable de cinq sections différentes, chacune étant dirigée par le PM1 : Radar, communications visuelles, communications radio, acoustique et détecteurs électroniques maritimes. Aucun des narrateurs n'a défini le rôle du PM comme étant avant tout une fonction de conseil. On pourrait en conclure que ce sont les capacités de gestion des PM qui font d'eux des conseillers si précieux pour les officiers brevetés. Pourtant, la littérature fonde largement l'importance des PM sur leur utilité pour les gradés. En effet, les seules références à la relation entre les PM et les MR se situent dans le contexte où les PM assurent une certaine stabilité organisationnelle en socialisant les nouveaux marins du rang.²⁸

À cette fin, aucun des narrateurs n'a mentionné indépendamment son rôle direct dans la promotion des coutumes et traditions militaires auprès des MR, ce qui contraste fortement avec la façon dont M. Neil et M. Gillis définissent le PM comme un « garde du corps des MR.²⁹ ». Si la socialisation des nouveaux marins peut encore être une fonction essentielle des PM, elle ne semble pas être une fonction consciente. Interrogé sur le mentorat, Jaquemot a indiqué que, bien qu'il n'ait jamais fait partie d'un établissement de formation, il s'est engagé dans une formation informelle, offrant aux marins des astuces pour se déplacer sur le navire et aidant les jeunes marins à être plus confiants lorsqu'ils s'adressent à leurs supérieurs.³⁰ M. Wierenga a suggéré que l'enseignement formel des MR avait lieu à un échelon inférieur à celui de PM. « En tant que PM, je n'aurais pas été enseignant; j'aurais supervisé les enseignants », a déclaré M. Wierenga.³¹ M. Wierenga pense également que la plupart des activités de socialisation des nouveaux marins se déroulent avant qu'ils n'entrent en contact avec lui, alors qu'il est commandant en second.³² M. Yates, ancien instructeur, n'a pas trouvé qu'il jouait un rôle important dans la socialisation des nouveaux marins à

la culture et aux coutumes de la marine, en grande partie parce que les cadets qu'il a formés à Royal Roads n'étaient pas exclusivement des cadets de la marine.³³ Il convient également de noter que M. Yates a estimé que son rôle d'enseignant incombait aux officiers subalternes et non aux autres militaires du rang. Tous trois ont confirmé que l'enseignement constituait une part importante du travail d'un PM, mais ils ont contredit ce que la littérature prétendait être une sorte de socialisation standardisée des nouveaux marins.

Contributions

La meilleure façon de comprendre les rôles et les fonctions des PM est d'avoir une connaissance approfondie de leurs responsabilités quotidiennes. Si conseiller les officiers supérieurs, partager des informations en amont et en aval de la chaîne de commandement et former les marins—bien qu'à des titres différents—sont autant de tâches fondamentales d'un chef d'escadron, cette liste ne révèle pas grand-chose sur les responsabilités quotidiennes. La littérature ne donne pas non plus d'indications sur ce que fait un PM chaque jour. En tant que PM de la flotte, Jaquemot a noté qu'au cours d'une journée type, il devait « être prêt à affronter l'inconnu³⁴ ». La discipline, le moral et le bien-être, l'équipement, l'habillement, les nouvelles politiques et l'interaction avec des organisations extérieures relèvent tous de sa compétence au cours d'une journée normale.³⁵ Pour le second maître Yates, la première heure de chaque journée en mer était consacrée à la propreté du navire, une tâche supervisée par les premiers maîtres de cérémonie.³⁶ Supervisant trente marins, du simple matelot au maître, M. Yates veille à ce que les opérations quotidiennes du navire se déroulent sans heurts. « La propreté, tout ce qui devait se passer, les exercices—si nous devions travailler avec d'autres navires—les exercices de remorquage, j'étais responsable », a-t-il déclaré. M. Wierenga supervisait cinq sections, chacune comptant vingt marins. Il s'assurait que la formation était dispensée correctement, évaluait les instructeurs, surveillait et notait les examens, et fixait des objectifs de performance.³⁷ En outre, les responsabilités quotidiennes d'un PM varient considérablement selon qu'il est en mer ou à terre. En effet, lorsque j'ai demandé pour la première fois à quoi pouvait ressembler une journée type pour un PM, M. Yates a répondu en riant : « Eh bien, cela dépend. Sommes-nous en mer ou sur terre?³⁸ »

La portée et les objectifs de la littérature disponible font qu'elle ne consacre pas beaucoup de temps à l'étude des différences entre le droit de la mer et le droit terrestre pour les PM, ainsi qu'aux implications correspondantes. Comme le suggère M. Yates, le travail en mer et le travail à terre sont souvent très différents. Alors que le service en mer a des horaires variables, le service à terre s'apparente à un travail « de neuf à cinq³⁹ ». Pendant son service à terre, M. Wierenga, par exemple, était le conseiller financier de la base, mais il était également le chef

du département de combat et d'entraînement en mer. Peu de postes existent à la fois en mer et sur terre, ce qui rend ce type d'incongruité courant.⁴⁰ Les responsabilités en matière de maintien du moral et du bien-être sont encore plus importantes en mer. « Pour que les choses fonctionnent bien dans le navire, le moral est très important. En tant que chef de cabine, vous êtes certainement responsable, avec les officiers supérieurs, du moral de l'équipage du navire », a déclaré M. Yates.⁴¹ Les défis uniques du service en mer peuvent avoir un impact considérable sur le moral des troupes. Le sentiment d'isolement loin de sa famille et le stress de la mer peuvent rapidement faire chuter le moral des troupes. La capacité à surveiller le moral des troupes et à s'efforcer de l'améliorer est un élément essentiel du travail du PM. Jaquemot se souvient d'un marin qui passait toujours le saluer dans son bureau lorsqu'il était capitaine d'armes. Lorsque l'humeur de ce marin a changé au début de son déploiement, Jaquemot a pu comprendre les difficultés qu'il rencontrait lorsqu'il était loin de ses amis et de sa famille.⁴² Jaquemot a également planifié des événements destinés à remonter le moral des troupes, en organisant des soirées jeux vidéo et des tournois de cartes pour l'équipage.⁴³ De même, M. Yates disait en plaisantant que pour remonter le moral des troupes, il suffisait de donner plus de bière aux hommes.⁴⁴ Il a ajouté que l'octroi de congés à terre était également très apprécié par l'équipage.⁴⁵ Les tâches et les responsabilités des PM s'élargissent et, à certains égards, deviennent encore plus essentielles en mer.

Bien que moins éprouvant que le service en mer, les trois personnes considèrent que le service à terre offre des occasions uniques. L'une des révélations les plus surprenantes de leurs récits est le concept du PM—et dans certains cas du M1—en tant qu'intermédiaire non seulement entre le corps des MR et les officiers, mais aussi entre le personnel militaire et les civils. Alors qu'il était instructeur à Royal Roads, le M1 Yates s'est retrouvé à assurer la liaison entre les élèves officiers et le service civil de blanchisserie pour veiller à ce que les uniformes soient lavés conformément aux normes militaires.⁴⁶ En tant que conseiller financier de la base, M. Wierenga a souvent aidé les conjointes de militaires confrontées à des problèmes financiers ou à des propriétaires peu compréhensifs lorsque leur conjoint était en mer.⁴⁷ M. Wierenga doit également intervenir lorsque les marins négligent de verser la solde à leur conjointe. Dans ce cas, le chèque de paie serait remis au marin déployé, laissant la conjointe sans argent. M. Wierenga peut autoriser une aide à court terme pour la conjointe jusqu'à ce que le marin prenne d'autres dispositions.⁴⁸ Jaquemot a expliqué que dans le cadre de ses fonctions de chef de la flotte, il s'est impliqué dans des organisations extérieures, notamment le Centre de ressources pour les familles des militaires, afin d'apporter un soutien aux conjoints de militaires et à leurs enfants. Chacun de ces cas révèle un aspect fascinant des tâches des PM qui a été négligé jusqu'à présent dans la



Le premier maître de 1^{re} classe (PM 1), également capitaine d'armes (capt arms) du navire à moteur (NM) Asterix, surveille un ravitaillement en mer (REM) dans la mer de Chine orientale, le 5 novembre 2023.

Matelot-chef (Matc) Marilou Villeneuve-Last

littérature. L'intégration de l'implication du PM avec les civils et les organisations civiles dans la littérature disponible élargit considérablement l'étendue des responsabilités et du rôle des PM. Les PM en tant qu'intermédiaires à l'intérieur et à l'extérieur du domaine militaire sont un domaine qui mérite d'être étudié de façon plus approfondie.

La richesse de ces récits est particulièrement évidente dans les souvenirs de leur carrière. Alors que la littérature ne considère pas le PM en tant qu'individu, les récits personnels offrent un aperçu de la manière dont les PM se perçoivent et dont leur carrière se déroule. Lorsqu'on leur a demandé s'il y avait une anecdote de leur carrière qu'ils aimaient particulièrement raconter, les trois narrateurs ont fait part d'anecdotes datant de bien avant qu'ils ne deviennent PM. Sans impliquer qui que ce soit, M. Wierenga a évoqué les farces et les jeux des marins; un panneau « à vendre » a été peint sur la coque du navire d'un autre équipage à plusieurs reprises, et dans un autre cas, la barre d'un navire prêt à prendre la mer a été temporairement volée.⁴⁹ M. Yates a raconté son plongeon épique à bord du NCSM Oriole (le commandement maritime distribuait encore les deux onces et demie de rhum connues sous le nom de « tot ») pour récupérer un énorme flotteur de pêche en verre, que le capitaine a malheureusement gardé pour lui.⁵⁰ Jaquemot est particulièrement fier d'avoir été choisi pour faire partie de la garde du drapeau lors du cinquantième anniversaire des commémorations de la Seconde Guerre mondiale aux Pays-Bas et en Russie.⁵¹ Chacune de ces histoires contribue à compléter la documentation sur les PM au sein de la hiérarchie organisationnelle de la MRC en mettant l'accent sur les expériences individuelles uniques de certains militaires.

Conclusion

L'histoire orale offre de nombreuses possibilités d'en connaître plus sur les rôles et les responsabilités des premiers maîtres dans la MRC. Les approches précédentes, à l'échelle de l'organisation, visant à comprendre le rôle des PM ont eu pour but de mettre en évidence la nécessité de modèles de leadership supplémentaires pour les PM, d'élucider la relation entre les PM et les officiers brevetés, et de souligner les responsabilités stratégiques croissantes des PM. Cette littérature est donc bien adaptée à l'utilisation interne de la MRC et permet de situer le PM dans une hiérarchie organisationnelle. Cependant, elle est incomplète sans les souvenirs des PM individuels, qui ajoutent de la couleur, du contexte et des informations importantes sur la position. En attirant l'attention sur les points où les récits oraux de trois PM confirment, contredisent et développent la littérature existante, une image plus complète commence à émerger.

En outre, la réalité des PM diffère souvent de la description qui en est faite sur papier. Par exemple, les trois PM ont mis l'accent sur les responsabilités de gestion plutôt que sur la

socialisation des jeunes marins. En outre, chacun d'entre eux a servi d'intermédiaire entre le personnel militaire et les civils à un moment ou à un autre. Ces deux cas semblent indiquer que les études publiées doivent approfondir leur compréhension de la manière dont les PM fonctionnent réellement au sein de la MRC. Le fait d'ancrer l'évaluation du rôle de PM dans les particularités du poste plutôt que dans sa position au sein de la hiérarchie organisationnelle de la MRC permet de mieux comprendre le rôle des PM, ce qui peut également être apprécié par des civils n'ayant pas de connaissances organisationnelles de la MRC. Le fait de favoriser une meilleure compréhension du rôle des PM peut également contribuer à encourager la publication d'autres ouvrages sur les maîtres, un groupe largement sous-étudié.

Enfin, cette approche est également utile pour enrichir la littérature sur les organisations. Une approche individuelle pour comprendre les responsabilités des PM—que ce soit en menant des entretiens, en élaborant des enquêtes ou en trouvant d'autres moyens de participer—met précisément en lumière la manière dont les expériences des PM sont conformes ou différentes des attentes définies par les ordres et directives officiels. Il est essentiel de découvrir ces confirmations et ces contradictions pour élaborer des programmes efficaces de formation au leadership qui préparent les MR à relever les défis dans un environnement de sécurité en évolution rapide. Une contribution particulièrement remarquable à la littérature à l'échelle de l'organisation est que chaque narrateur a mentionné le grade de M1 comme étant un moment crucial de son développement à titre de MR senior avant sa promotion dans le spectre de PM. En mettant le doigt sur le grade de M1 comme étant un grade formateur dans la préparation des PM2 et des PM1, il convient de se demander si le développement des PM1 stratégiques pourrait en fait commencer à l'échelon M1 plutôt qu'exclusivement en tant que PM2. Enfin, en complétant l'approche à l'échelle de l'organisation par les perspectives de chaque PM, il est possible de définir les limites du rôle des PM dans la MRC tout en considérant le grade comme le dernier jalon d'une illustre carrière navale.



Un premier maître de 2^e classe (Pm 2) effectue sa première plongée avec un appareil respiratoire à air comprimé (ARAC) léger au cours d'un exercice de plongée national de la Réserve navale au Centre d'instruction des cadets de la Marine royale canadienne, à Comox, en Colombie Britannique, le 27 janvier 2022.

Matelot de 1^{re} classe Valérie LeClair

Annexe A

Questions d'entretien

Questions de fond :

- Pouvez-vous me parler de votre enfance et de l'endroit où vous avez grandi?
- Où êtes-vous allé à l'école?
- Qu'est-ce qui vous a amené à envisager une carrière dans la marine?
- Quel a été votre dernier grade?
- Pourriez-vous nous parler un peu de votre parcours dans la marine?
- Qu'est-ce qu'un premier maître?

Les bases de PM :

- Quelles étaient vos fonctions ou responsabilités en tant que PM?
- Quelle est la différence entre les tâches d'un premier maître de deuxième classe et celles d'un premier maître de première classe?
- À quoi ressemble une journée typique pour vous en tant que premier maître?
- Vos tâches en tant que PM ont-elles varié de manière significative selon que vous étiez en service en mer ou à terre?

Particularités de PM :

- Certains articles soulignent le rôle de mentor du PM. Avez-vous souvent joué un rôle de mentor?
- Comment avez-vous participé à l'éducation ou à la formation des jeunes marins?
- Comment avez-vous participé à l'éducation ou à la formation des nouveaux officiers?
- Décrivez votre relation avec les officiers commissionnés
- Un article du *Journal militaire canadien* suggère que les PM jouent un rôle important dans la socialisation des nouveaux marins à la culture de la marine. Trouvez-vous que c'est le cas?
- Comment les nouveaux marins sont-ils accueillis?

Souvenirs :

- Y a-t-il une anecdote de votre carrière navale que vous aimez particulièrement raconter?
- Y a-t-il quelque chose que vous aimeriez souligner à propos de votre expérience en tant que PM? Des événements marquants?
- Quelles sont les nominations ou les fonctions les plus mémorables que vous avez occupées au sein de la MRC?
- Y a-t-il d'autres points que vous souhaiteriez aborder?

Notes

- 1 Voir Michael Whitby, Richard Gimblett et Peter Haydon, *The Admirals : Canada's Senior Naval Leadership in the Twentieth Century* (Toronto: Dundurn Press, 2006); Marc Milner, *Canada's Navy: The First Century* (Toronto, Ontario : University of Toronto Press, 2012).
- 2 Sherman Neil et Richard Gillis, Expanding Horizons, Leading the Future: The Role of the Chief Petty Officer 1st Class (CPO)/Chief Warrant Officer (CWO), *Canadian Military Journal* 17, no. 4 (automne 2017): 73, <http://www.journal.forces.gc.ca/Vol17/no4/PDF/CMJ174E.pdf>.
- 3 *Ibid.*
- 4 Necole E. Belanger, Deciphering the Roles of Chief Petty Officers/Chief Warrant Officers within Command Teams, *Canadian Military Journal* 21, no. 4 (automne 2021): 44, <http://www.journal.forces.gc.ca/PDFs/CMJ214Ep41.pdf>.
- 5 Neil et Gillis, Expanding Horizons, 73.
- 6 *Ibid.*, 72.
- 7 Necole E. Belanger, The Accidental Strategic Chief Petty Officer/Chief Warrant Officer *Revue militaire canadienne* 16, no 3 (été 2016) : 66, <http://www.journal.forces.gc.ca/vol16/no3/PDF/CMJ163E.pdf>.
- 8 Belanger, Deciphering the Roles, 47.
- 9 Alena Mondelli, Non-Commissioned Members as Transformational Leaders: Socialization of a Corps *Revue militaire canadienne* 18, no 4 (automne 2018) : 31, <http://www.journal.forces.gc.ca/vol18/no4/page26-eng.asp>.
- 10 *Ibid.*, 27.
- 11 DAOD 5031-8, Canadian Forces Professional Development, gouvernement du Canada, dernière modification le 14 juin 2012, consulté le 20 décembre 2023, <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/corporate/policies-standards/defence-administrative-orders-directives/5000-series/5031/5031-8-canadian-forces-professional-development.html#ncmpd>.
- 12 *Ibid.*
- 13 Belanger, Deciphering the Roles, 44.
- 14 Neil et Gillis, Expanding Horizons, 73.
- 15 Arnold Yates, entretien Zoom réalisé par Samantha Olson, Victoria, C.-B., 24 février 2022, 39:00.
- 16 Sylvain Jaquemot, entretien Zoom réalisé par Samantha Olson, Victoria, C.-B., 23 février 2022, 49:45.
- 17 Mitch Wierenga, entretien Zoom réalisé par Samantha Olson, Victoria, C.-B., 2 mars 2022, 7:16.
- 18 Neil et Gillis, Expanding Horizons, 73.
- 19 Belanger, Deciphering the Roles, 47.
- 20 Sylvain Jaquemot, entretien Zoom, 28:20.
- 21 Arnold Yates, entretien Zoom, 21:40.
- 22 Mitch Wierenga, entretien Zoom, 33:43.
- 23 Sylvain Jaquemot, entretien Zoom, 25:50.
- 24 Mitch Wierenga, entretien Zoom, 38:14.
- 25 Mitch Wierenga, entretien Zoom, 38:40.
- 26 Sylvain Jaquemot, entretien Zoom, 18:00.
- 27 Arnold Yates, entretien Zoom, 09:30.
- 28 Neil et Gillis, Expanding Horizons, 73.
- 29 *Ibid.*
- 30 Sylvain Jaquemot, entretien Zoom, 34:25.
- 31 Mitch Wierenga, entretien Zoom, 32:30.
- 32 *Ibid.*, 42:20.
- 33 Arnold Yates, entretien Zoom, 15:20.
- 34 Sylvain Jaquemot, entretien Zoom, 21:20.
- 35 *Ibid.*, 22:00.
- 36 Arnold Yates, entretien Zoom, 10:25.
- 37 Mitch Wierenga, entretien Zoom, 33:00.
- 38 Arnold Yates, entretien Zoom, 10:00.
- 39 *Ibid.*, 30:00.
- 40 Mitch Wierenga, entretien Zoom, 30:40.
- 41 Arnold Yates, entretien Zoom, 27:00.
- 42 Sylvain Jaquemot, entretien Zoom, 57:11.
- 43 *Ibid.*, 54:57.
- 44 Arnold Yates, entretien Zoom, 27:38.
- 45 Arnold Yates, entretien Zoom, 28:20.
- 46 Arnold Yates, entretien Zoom, 24:40.
- 47 Mitch Wierenga, entretien Zoom, 48:40.
- 48 Mitch Wierenga, entretien Zoom, 50:00.
- 49 Mitch Wierenga, entretien Zoom, 46:08.
- 50 Arnold Yates, entretien Zoom, 34:50.
- 51 Sylvain Jaquemot, entretien Zoom, 41:36.



Première Guerre mondiale – Guerre de tranchées – Les troupes canadiennes sont prêtes à repousser une attaque allemande. L'une d'entre elles utilise un périscope pour voir en toute sécurité au-dessus du sommet de la tranchée.

Colin Waters / Alamy stock Photo

Les raids de tranchées et les patrouilles dans la cueillette de renseignement

La 2^e Division d'infanterie canadienne à l'été 1916

CAPITAINE NICOLAS PROVENCHER, M.A.

Nicolas Provencher est un ancien fantassin de la Réserve de l'Armée de terre. Durant ses 6 années passées aux Voltigeurs de Québec, il compléta un Baccalauréat en Histoire et un Diplôme d'études supérieures spécialisées en enseignement collégial de l'Université Laval. En 2016, il changea de métier et passa à la force régulière en tant qu'Officier de Développement de l'Instruction (ODI). Il fut muté à la 2^e Escadre de Bagotville en 2017 et, en 2019, occupa un poste d'ODI au COMFOSCAN. En 2020, il compléta une Maîtrise des Études sur la guerre au Collège Militaire Royal de Kingston. Il est présentement muté au Centre d'excellence pour la cybersécurité en coopération (CCD CoE) de l'OTAN à Tallinn en Estonie en tant qu'ODI et représentant canadien.

Dans la nuit du 16 au 17 novembre 1915, à la Petite Douve près de Saint-Éloi en France, un groupe de soldats de la 2^e Brigade d'infanterie canadienne s'apprêtait à mener le tout premier raid canadien. À 2 h, le 17 novembre, l'attaque fut lancée. Trois équipes de grenadiers s'emparèrent des tranchées tandis qu'une équipe de signaleurs se chargea des prisonniers et établit la communication avec le quartier général. Pendant ce temps, une autre équipe installa une base de feu pour couvrir la retraite des assaillants. L'attaque fut un succès. Les Canadiens se replièrent et les prisonniers furent amenés derrière les lignes sans trop de problèmes.

Ces brèves incursions dans les tranchées ennemis, faisait partie du quotidien des hommes dans les tranchées. Les patrouilles étaient beaucoup plus fréquentes et de plus petite envergure que les raids de tranchées. Généralement, elles étaient menées par de petits groupes d'éclaireurs (« scouts »). Contrairement aux raids qui se concentraient sur les tranchées ennemis, les patrouilles avaient comme terrain de jeu la zone neutre, le No man's land. Le but premier était la collecte d'information sur l'ennemi et sur le terrain.

Cette étude propose d'évaluer l'influence des raids de tranchées et des patrouilles sur la conduite de la guerre. Nous chercherons donc à mesurer l'importance des raids et patrouilles dans la collecte globale du renseignement militaire. Ainsi, il faudra se demander : pourquoi envoyer une patrouille ou ordonner aux hommes menant un raid de recueillir de l'information quand les commandants disposaient d'autres options, comme l'aviation?

Nous utiliserons l'exemple de la 2^e Division d'infanterie canadienne qui se trouvait, à l'été 1916, dans le secteur d'Ypres, pour démontrer que les raids de tranchées et les patrouilles étaient essentiels à la collecte de renseignements et par le fait même à la construction et au maintien de la connaissance de la situation. Dans un contexte militaire, une bonne connaissance de la situation se caractérise par une perception précise et juste de son environnement et des éléments clés au succès d'une mission, à l'habileté d'effectuer une rapide analyse de ceux-ci pour ensuite tenter d'établir des projections des intentions de l'ennemi. L'accumulation d'information locale constitue le niveau 1. Les éléments clés incluent l'emplacement des forces ennemis (et des forces amies), leurs effectifs, leur armement, leur moral, et les caractéristiques du terrain. Le niveau 2 consiste à la fois à combiner cette information, mais aussi à l'interpréter afin de comprendre les répercussions des actions de l'ennemi. Bref, comme pour les morceaux d'un casse-tête, toute l'information de niveau 1 est assemblée pour former une vision globale de l'environnement. À la suite d'une analyse systématique (niveau 2), cette information devient du renseignement utile au processus de prise de décision. Justement, le niveau 3 consiste à utiliser ce renseignement pour prévoir l'action ennemie et prendre des décisions éclairées quant à nos propres actions. L'achèvement du niveau 3 représente la finalité du processus d'acquisition de connaissance de la situation.

L'ORIGINE DES RAIDS DE TRANCHÉES

L'examen des journaux de guerre de la 2^e Division d'infanterie canadienne révèle l'importance des raids de tranchée et des patrouilles dans le quotidien des soldats, les termes enterprise, minor operations, patrols ou raids y revenant quotidiennement¹. De par leur nature, les raids et les patrouilles exigeaient les meilleurs soldats, soit ceux possédant des qualités particulières telles que le courage et l'agressivité. Or, ces opérations pouvaient coûter très cher en hommes et en matériel. Alors pourquoi semblait-on y recourir de façon aussi systématique? Deux concepts clés nous aideront à l'expliquer, soit le culte de l'offensive et le Système du vivre et laisser vivre (Live and Let Live system).

Le culte de l'offensive et le Système du vivre et laisser vivre

Le culte de l'offensive a dominé la pensée militaire et stratégique occidentale des XIX^e et XX^e siècles.² En Allemagne, plusieurs théoriciens militaires tels qu'Alfred von Schlieffen, Helmuth Karl Bernhard von Moltke et Friedrich von Bernhardi affirmaient que l'action offensive était de loin plus efficace que l'action défensive.³ La doctrine française, fondée sur « l'offensive à outrance », abondait dans le même sens.⁴ Le général Joseph Joffre affirmait qu'aucune autre loi que celle de l'offensive ne devait être tolérée. Cette perspective résultait en fait de la conjonction de trois facteurs : l'inquiétude face à l'accroissement de la puissance de feu, la méfiance à l'égard des recrues issues de la classe ouvrière et la foi en un champ de bataille structuré, ordonné, mais surtout décisif.⁵ En toute logique, dans une guerre opposant deux armées européennes, la victoire irait à celle qui se porterait la première à l'attaque.

Pendant la Première Guerre mondiale, maintenir des troupes en alerte entre les offensives majeures demeura une préoccupation constante dans les états-majors des deux camps. Une fois le front de l'Ouest figé, une certaine inertie s'installa, ce que Tony Ashworth appelle « le Système du vivre et laisser vivre ». Il s'agissait en fait d'une trêve non officielle et illicite où les deux camps cessaient, d'un commun accord, de se battre. L'objectif était de diminuer les risques de mortalité et de blessure et ainsi d'améliorer le confort relatif des hommes vivant dans les tranchées. Ces trêves pouvaient durer quelques minutes, le temps du déjeuner. L'exemple le plus commun est la trêve non officielle de Noël 1914 où, dans différents secteurs, les camps adverses

se réunirent en zone neutre (No man's land) pour discuter et « célébrer ».⁷

Toutefois, le « vivre et laisser vivre » est un système bien plus complexe que l'on pourrait le penser. À cet égard, Ashworth distingue trois types de manifestations : la fraternisation, l'inertie et la ritualisation. La trêve de Noël 1914 est un bon exemple de fraternisation. Ce type de trêve variait de quelques minutes à plusieurs mois, dépendamment des secteurs. L'inertie s'installait lorsque les deux parties communiquaient indirectement entre elles afin d'éviter la provocation ou toute autre action agressive.⁸ La ritualisation pouvait prendre la forme d'une pseudo-opération, comme dans le cas des soft raids : au lieu de patrouiller le No man's land certains hommes se réfugiaient dans un cratère avant de revenir quelques heures plus tard.⁹

Pour endiguer ce phénomène de vivre et laisser vivre, l'obligation de mener des raids de tranchées fut ordonnée en février 1915 par le Maréchal Sir John French, commandant du Corps expéditionnaire britannique.¹⁰ Son successeur, le Général Sir Douglas Haig, qui avait également pris connaissance des manifestations d'inertie sur le front, reprit cette politique, mais à plus grande échelle. En 1916, l'espoir d'une bataille décisive s'étant éteint, on parlait dorénavant de guerre d'usure. Les raids de tranchées s'inséraient ainsi dans cette nouvelle grande stratégie. Plusieurs, dont Haig, étaient convaincus que la guerre se gagnerait en maintenant une pression continue sur l'ennemi. Mais, pour y parvenir, il fallait mettre fin à l'important problème stratégique que représentait le « vivre et laisser vivre » en implantant une politique de raids systématiques.¹¹ Des directives furent donc publiées et une pression accrue s'exerça jusqu'au plus bas niveau de la chaîne de commandement. Selon les secteurs, des hommes en provenance de tous les bataillons canadiens patrouillaient le No man's land pratiquement chaque nuit.¹²

Tactiquement, patrouiller le No man's land présentait plusieurs avantages. Il est ici très important de comprendre que les raids de tranchées s'inséraient dans l'évolution globale de la guerre, à commencer par l'application de la doctrine britannique à laquelle le Corps expéditionnaire canadien était soumis en tant que partie d'une force impériale. Cette doctrine qui était mal adaptée aux conflits du XXe siècle ne fut que très peu remise en question, mais tout changea après la bataille de la Somme en 1916. Après que les mitrailleuses et l'artillerie allemande eurent décimé des vagues entières d'hommes, les dirigeants militaires britanniques furent bien obligés d'admettre que des modifications doctrinales s'imposaient. En apprenant des Français et même des Allemands, l'utilisation des armes d'appui et les tactiques offensives changèrent considérablement, privilégiant le feu et le mouvement. En prévision des grandes offensives, il fallait que les hommes se familiarisent avec ces innovations pour développer suffisamment confiance en eux et en leur équipement.¹³ Dans l'intervalle, les raids pouvaient jouer ce rôle en leur permettant de tester les nouvelles armes et tactiques à une plus

petite échelle.¹⁴ Comme Tim Cook le souligne : « By raiding and patrolling, the Canadian experimented with new battle theories and tactics, while gaining experience in the planning and carrying out of operations. With so few large-scale engagements taking place, it was the trench patrol and raid that became the laboratory of battle. »¹⁵

Aussi, comme nous le verrons dans le chapitre suivant, les raids et patrouilles permettaient aux soldats de recueillir de l'information sur le No man's land. Évidemment, les Alliés et les Allemands s'y battaient constamment. La géographie du terrain qui, en raison de la nature des combats, changeait considérablement d'une bataille et même d'une journée à l'autre. Patrouillée la nuit et pilonnée le jour, cette étendue de terre représentait une menace extrême pour les soldats. Même lorsque celle-ci semblait inoccupée, elle grouillait d'activités de tout genre. Les différents ouvrages défensifs étaient détruits et reconstruits quotidiennement.¹⁶ Il n'est donc pas étonnant que les commandants aient ordonné des patrouilles presque tous les jours. Cette quête d'informations demeurait, en effet, au cœur des préoccupations des commandants. Les raids et les patrouilles constituaient donc une tactique de choix pour maintenir la connaissance de la situation.

Il est aussi important de mentionner que les raids et patrouilles étaient un moyen parmi d'autres utilisé pour récolter de l'information sur l'ennemi et le terrain. L'aviation comme moyen de collecte de renseignements eut aussi un rôle important durant la Première Guerre mondiale. Il convient de rappeler que le Canada ne disposait pas de sa propre aviation à l'époque, les quelque 20 000 aviateurs et mécaniciens issus du pays servaient soit dans les rangs du Corps royal d'aviation (Royal Flying Corps), du Royal Naval Air Service ou de la Royal Air Force (après avril 1918).

Les limites de la reconnaissance aérienne

Dès 1914, l'aviation était aussi un important moyen de collecte de renseignement.¹⁷ Les missions de reconnaissance devinrent toutefois de plus en plus périlleuses pour les aviateurs, surtout avec l'apparition de l'avion Fokker qui pouvait faire feu à travers les hélices de leurs appareils. De novembre 1915 à janvier 1916, les pilotes allemands abattaient en moyenne quatre appareils britanniques avant d'en perdre un.¹⁸ Volant au-dessus des champs de bataille, parfois à de très basses altitudes, le pilote et son observateur devenaient des cibles de choix pour les mitrailleuses. Dans ce contexte, envoyer des avions au-dessus du No man's land au lieu de troupes au sol ne représentait pas forcément une économie de moyens. Il est aussi important de mentionner les limitations techniques de l'observation aérienne. C'est seulement à partir de février 1915 que les avions furent équipés de caméras ayant la capacité de prendre des photos en mouvement.¹⁹ L'évolution technologique des caméras fut très lente si bien que même en 1916, pendant la bataille de la Somme, les photographies ne pouvaient pas être utilisées autant que les commandants le

voulaient. De fait, des patrouilles étaient généralement envoyées pour confirmer les dires des observateurs afin qu'aucun doute ne persiste.²⁰ Aussi, la qualité des photographies ne permettait tout simplement pas de distinguer certaines informations primordiales comme la profondeur des cratères, le type de végétation, l'état des barbelés, etc.²¹

En somme, les commandants ne pouvaient se fier entièrement aux renseignements fournis par l'aviation pour bâtir leur connaissance de la situation. L'information fournie par les aviateurs était certes importante et utile à la conduite de la guerre, mais beaucoup trop de variables telles que la technologie et la météo influençaient les résultats. Beaucoup d'informations relatives à la construction et au maintien de la connaissance de la situation sur le plan tactique échappaient malheureusement aux aviateurs, ce qui ne laissait d'autre choix que d'envoyer une reconnaissance sur place. De fait, les patrouilles et les raids étaient des compléments primordiaux à l'observation aérienne. Les hommes sur le terrain pouvaient à la fois confirmer de l'information recueillie par la voie des airs, mais surtout déceler des détails importants que les caméras de l'époque ne pouvaient capter. Dans cette guerre technologique et industrielle, le jugement humain restait primordial pour l'analyse de certaines informations. La situation sur le front de Saint-Éloi en 1916, dont il sera question dans le prochain chapitre, nous en fournit l'exemple éloquent.

LE PRINTEMPS 1916 : LA 2^e DIVISION D'INFANTERIE CANADIENNE AU FRONT

En janvier 1916, la 1^{re} et la 2^e Division canadienne occupaient le sud du saillant d'Ypres. Jusqu'en avril, la 2^e Division ne participa à aucune bataille d'envergure. Sa tâche se limitait à harceler les Allemands.²² La situation allait cependant changer lorsque la Division fut envoyée dans le secteur de Saint-Éloi.

La 2^e Division canadienne à Saint-Éloi

Entre le 8 et le 19 février 1916, en prévision de la bataille de Verdun, les Allemands lancèrent une offensive de diversion dans le secteur du 5^e Corps d'armée britannique. Le 14 février, ils s'emparèrent d'un monticule boisé situé sur la rive nord du canal d'Ypres-Comines. En réaction, le général Plumer, commandant de la 2^e Armée britannique, dont relavait le Corps expéditionnaire canadien et le 5^e Corps, ordonna l'attaque du saillant de Saint-Éloi, à un peu plus d'un kilomètre au sud-ouest.²³ Les Allemands y étaient bien installés et pouvaient efficacement pilonner les positions britanniques.²⁴ À l'insu des Allemands, les sapeurs britanniques avaient creusé des galeries et installé des mines sous les tranchées allemandes. L'explosion eut lieu le 27 mars 1916 à 4 h 15 et laissa sept gros cratères et plusieurs autres de petite taille. L'assaut fut aussitôt lancé.²⁵

En moins d'une demi-heure, les Britanniques capturèrent trois cratères, mais il fallut une semaine pour s'emparer du dernier. Le 3 avril, la 3^e Division occupait enfin le front de Saint-Éloi, mais il

était de plus en plus évident que, sans renfort, ils ne pourraient ni continuer ni tenir leur position.²⁶

De fait, le Corps expéditionnaire canadien devait prendre la relève qui était planifiée pour la nuit du 6 au 7 avril. Par contre, puisqu'une contre-attaque allemande était anticipée, l'opération fut devancée pour la nuit du 3 au 4 avril.²⁷ La relève s'effectua sous le feu de l'artillerie ennemie. Les blessés et les morts britanniques jonchaient le sol, leurs frères d'armes épuisés tentant tant bien que mal de les ramener vers l'arrière. L'opération se poursuivit jusqu'au matin du 5 avril. Dès le 6 avril, la contre-attaque redoutée débuta. En seulement quelques heures, les Allemands reprirent possession du territoire perdu entre le 27 mars et le 3 avril. À leur tour, les Canadiens, qui occupaient maintenant la position, lancèrent une attaque pour reprendre les cratères. La confusion était totale. Les soldats inexpérimentés avaient du mal à naviguer et à se situer. Le général Richard Turner et son État-major n'avaient aucune idée de ce qui se passait au front.²⁸ En effet, une série de rapports imprécis, voire faux, furent envoyés au quartier général. Le 16 avril, suite à une reconnaissance aérienne, le général Alderson réalisa l'ampleur de la catastrophe. Il remarqua que les Allemands contrôlaient la plupart des points forts. Les contre-attaques prévues furent annulées et les combats cessèrent petit à petit.²⁹

La quête de la connaissance de la situation

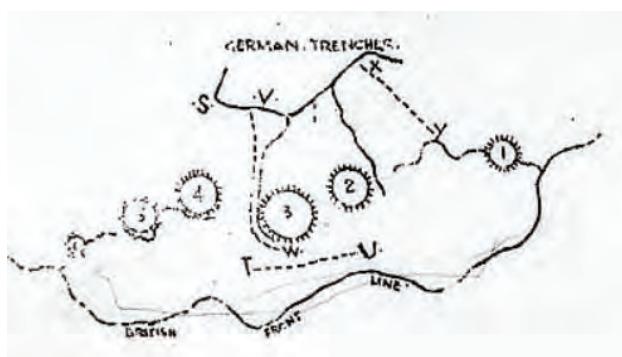
En préparation à une relève sur place, la passation d'information était cruciale. Bien que l'ordre de relève no 70 de la 3^e Division britannique mentionnait clairement que toute l'information pertinente, dont les cartes topographiques, les photographies et les schémas de défense, devait être partagée avec la 2^e Division, rien n'indique que ce passage d'information s'est effectué efficacement.³⁰ De fait, selon les rapports de renseignements de la 2^e Division canadienne, la connaissance de la situation était bien mince. Le général Turner, commandant de la 2^e Division canadienne, en témoigne dans son récit des événements. « The men of the 3rd Division were very much exhausted. [...] They had evidently suffered from shelling during the day, and they were too fatigued to be able to give much information to the relieving troops. »³¹ Quand Turner assuma le commandement à Saint-Éloi, l'information reçue par la chaîne de commandement sur son nouveau secteur était lacunaire.³² Il ne pouvait compter que sur quelques conseils de la part du commandant de la 3^e Division britannique, mais rien ne permettait d'améliorer sa connaissance de la situation.³³

Dès la relève complétée, les hommes de la 2^e Division furent très occupés. Jusqu'au 9 avril, la priorité était de consolider la nouvelle ligne.³⁴ La tâche était colossale. Si bien que le 8 avril, deux compagnies du 2nd Pioneer Battalion furent attachées aux bataillons d'infanterie pour trois jours et trois nuits.³⁵ Dans la nuit du 6 au 7 avril, quelques patrouilles furent envoyées dans le No man's land. Elles revinrent avec des prisonniers, mais peu

d'information utile pour les commandants. La connaissance de la situation de niveau 1 de la 2^e Division, fraîchement arrivée dans le secteur, était presque nulle. De fait, les rapports des premiers jours étaient pauvres en renseignements utiles à la construction d'une connaissance de la situation. L'information collectée et partagée était très vague, imprécise ou pire encore, fausse.³⁶ Aucun poste d'observation ne put être installé et les éclaireurs ne furent pas en mesure de reconnaître le No man's land en raison des bombardements allemands.³⁷ Ainsi, dans la journée et la nuit du 8 avril, quelques patrouilles furent envoyées dans les tranchées ennemis, mais le constat fut le même. Le lieutenant Nichols, membre du 21^e Bataillon et commandant de la patrouille, rapporte ceci : « The opinion of the patrol is that trench from 73 to 96 is well manned and that enemy is working hard on it ».³⁸ Cette information reposait uniquement sur les bruits que les soldats pouvaient entendre puisqu'ils n'ont pas été en mesure de s'approcher suffisamment pour recueillir des informations plus précises.

En consultant d'autres rapports, on constate que la faiblesse des informations recueillies (niveau 1) eut un impact considérable sur la qualité des renseignements diffusés et par le fait même, sur la connaissance de la situation de niveau 2. Très peu de produits comme des cartes topographiques étaient accessibles. Comme dans le document en figure 1, ceux partagés étaient rudimentaires et ne contenaient que peu d'information utile à la planification. En ce début d'avril 1916, la connaissance de la situation des Canadiens était limitée et ne permettait pas aux officiers supérieurs de prévoir les actions allemandes ni même de planifier les leurs. De fait, les commandants n'avaient pas de vision globale du champ de bataille. L'impact fut désastreux et la bataille qui suivit et qui se termina le 16 avril allait aggraver considérablement la situation.

Figure 1 : Croquis soumis au retour d'une patrouille (13 avril 1916)



Source: BAC, WD, « 2nd Canadian Division - General Staff (1916/03/01 - 1916/04/30) ». Disponible sur www.collectionscanada.gc.ca.

Le Général Plumer décida d'accepter le risque de devancer la relève entre ses troupes britanniques et canadiennes malgré l'inexpérience de ces derniers. Conséquemment, à la suite de la relève, les Canadiens durent travailler extrêmement fort pour

consolider leur position et récolter de l'information pertinente. Néanmoins, durant ces quelques semaines, d'importantes leçons furent acquises et rapidement la situation s'améliora.

LES RAIDS ET PATROUILLES DANS LE RÉTABLISSEMENT DE LA CONNAISSANCE DE LA SITUATION

Le 16 avril, lorsque la bataille de Saint-Éloi fut terminée, les hommes de la 2^e Division ne purent malheureusement pas reprendre leur souffle. Ils étaient désorganisés et dispersés. Les officiers n'avaient qu'une connaissance fragmentaire de la situation. Conséquemment, des efforts considérables furent mis sur la consolidation des positions. Une fois installé solidement, l'état-major pouvait enfin planifier des opérations offensives afin de harceler l'ennemi et de recueillir de l'information sur ses positions. Ce processus de consolidation et d'acquisition de la connaissance de la situation eut principalement lieu aux mois de mai et juillet 1916. Durant ces quelques semaines seulement, les soldats canadiens furent extrêmement actifs dans le secteur de Saint-Éloi.

Du point de vue tactique et opérationnel, les officiers s'intéressaient principalement aux défenses allemandes, y compris les tranchées, les réseaux de barbelés, les postes d'observation, les postes de mitrailleuses et l'emplacement de l'artillerie.³⁹ Une section nommée « Work Party » dans les rapports de renseignements hebdomadaires est en ce sens intéressante. On y recense toute activité ennemie relative aux travaux sur la position incluant le genre de construction entrepris et si possible, le nombre approximatif d'hommes y travaillant. Le commandement canadien pouvait ainsi connaître l'emplacement des nouveaux points forts allemands, suivre leur progression et s'ajuster aux nouvelles positions.⁴⁰ Généralement, cette information était en premier lieu rapportée par l'aviation et par la suite des hommes étaient envoyés afin de confirmer les rapports reçus. En effet, de par leur distance avec l'objectif, les aviateurs ne pouvaient identifier certains éléments avec précision. Souvent, des compléments d'information importants étaient ramenés par l'infanterie. À titre d'exemple, dans la nuit du 26 au 27 juillet, des hommes du 18^e Bataillon (4^e Brigade) firent un raid sur les positions ennemis à la ferme Piccadilly et notèrent que le réseau de barbelés observé préalablement était beaucoup plus dense que prévu. Cette information était extrêmement importante dans la planification d'une future opération. Cela pouvait influencer plusieurs variables comme la durée de l'opération et l'allocation de personnel et d'équipement.⁴¹

L'acquisition d'information était une tâche fastidieuse puisque les installations ennemis évoluaient tandis que d'autres apparaissaient quotidiennement.⁴² De fait, des reconnaissances certes aériennes et surtout terrestres devaient être menées tous les jours afin de fournir aux commandants l'information la plus à jour possible. Le repérage des obstacles ennemis et leur

évolution permettaient aux officiers de renseignement d'annoter les cartes topographiques afin de créer une connaissance de la situation de niveau 2. L'apport des raids et patrouilles était en ce sens considérable parce que le commandement obtenait des renseignements qui pouvaient difficilement être observés par la voie des airs.

Les raids et patrouilles à Saint-Éloi à l'été 1916

La priorité des Canadiens durant le mois de mai 1916 était de consolider leur position. Plusieurs équipes de travail furent envoyées vers l'avant. À elle seule, la 5^e Brigade effectua un travail considérable. Le 8 mai, les 22^e et 26^e Bataillons dépêchèrent 800 soldats dans le No man's land. Le lendemain, c'était au tour de 650 hommes des 24^e et 26^e Bataillons et le 10 mai, les 24^e et 22^e Bataillons en détachèrent 325 pour accomplir cette même mission. Finalement, le 25 mai, 775 soldats des 22^e, 25^e et 26^e Bataillons y œuvraient. Leurs tâches consistaient principalement à construire des réseaux de barbelés et de drainage. L'objectif était de bâtir le plus d'ouvrages défensifs possible pour que les ingénieurs puissent ensuite rectifier ce qui devait l'être.⁴³

À la mi-juin, la ligne est de fait en meilleure condition, si bien que l'effort fut mis dans la cueillette d'information et par le fait même à l'établissement de la connaissance de la situation. Dès la nuit du 30 juin, le 22^e Bataillon, qui occupait la droite, et le 26^e, qui couvrait la gauche, préparaient chacun un raid sur les tranchées ennemis. Leur objectif principal était d'identifier l'unité adverse en capturant des prisonniers ou en s'emparant d'équipement.⁴⁴ Du côté du 26^e, l'opération fut fructueuse. Une tonne d'information fut ramenée au quartier général, dont ceci :

« The trench was 6 feet deep and in excellent condition with bath mats and board fire steps. No dugouts were observed. A careful search was made for gas cylinders and mine shaft, but no indication of either were found. Several ammunition pouches, bolts and bayonets were brought back and these establish identification of the 124th and 125th Regiment, XIII Corps. »⁴⁵

Les commandants avaient, suite à cette patrouille, d'excellents indices sur les intentions des Allemands. L'équipement permettait d'identifier l'unité et fournissait des indications sur leur armement. Bref, en neuf minutes, les hommes avaient récolté de l'information utile pour les officiers de renseignement. Dès le 2 juillet, sept autres patrouilles couvraient le front de la 5^e Brigade. Le 22^e Bataillon avait pour mission d'inspecter les barbelés ennemis et de localiser les tranchées occupées. Aucun ennemi ne fut aperçu ni même entendu. Les barbelés étaient en très bon état. Un fossé rempli d'eau, de barbelés et de morceaux de bois munis des pointes de fer acérées fut repéré.⁴⁶ Au petit matin, l'information fut partagée dans le rapport quotidien.⁴⁷

Les hommes de la 2^e Division gardèrent ce rythme pour le reste du mois de juillet. Il demeure difficile d'évaluer le nombre de patrouilles déployées durant cette période, les journaux

de guerre manquant souvent de précision à cet égard. Aussi, lorsqu'il est indiqué que le front entier avait été patrouillé, pouvons-nous assumer que les trois Bataillons occupant la ligne de Saint-Éloi avaient envoyé au moins une patrouille? Par conséquent, la 5^e Brigade qui couvrit ce secteur jusqu'au 14 juillet envoya approximativement trente-deux patrouilles.⁴⁸ Le 15 juillet, la 4^e Brigade prenait le relais dans le secteur de Saint-Éloi. Il n'est pas fait mention de patrouilles dans le journal de guerre, cela ne nous permet toutefois pas d'en déduire qu'aucune ne sortait. L'examen des documents permet aussi d'établir que du 1^{er} au 15 juillet 1916, dans le même secteur, la 5^e Brigade mena trois raids, soit deux le 1^{er} juillet et un le 3 juillet. La 4^e Brigade quant à elle attaqua les 20, 26 et 29 juillet.⁴⁹

Le 3 juillet, quatre emplacements de mitrailleuses fortifiés de béton, mais inoccupés, furent observés ainsi qu'un poste de tireur d'élite, un poste d'observation et une tranchée de communication. Les coordonnées de ces éléments importants ont été déterminées, ce qui permit aux officiers de les annoter sur leurs cartes de la région.⁵⁰ Même constat pour le 4 juillet où une patrouille du 22^e Bataillon visita une position de mitrailleuse qui avait été décelée la nuit précédente. Cette fois-ci, la patrouille put confirmer qu'elle avait été endommagée par les tirs d'artillerie. Ils mentionnèrent que l'ennemi était extrêmement actif puisque plusieurs améliorations avaient été faites sur une autre position. La même nuit, une patrouille du 18^e Bataillon tenta de détruire un poste d'observation, mais échoua. Ils rapportèrent que les flancs de ce poste étaient très bien défendus.⁵¹ Encore une fois, l'information très précise qui permettait l'établissement de la connaissance de la situation de niveau 2 fut récoltée. Cela apparaît dans le rapport de renseignement no 273, mais plus intéressant encore, l'information recueillie les 3 et 4 juillet pouvait se combiner avec celle collectée par les autres bataillons le 1^{er} juillet. Aussi, le rapport de renseignement daté du 16 juillet fait référence au rapport no 285 (15 juillet) en mentionnant que de nouvelles informations devaient être ajoutées concernant plusieurs groupes ennemis qui avaient été engagés la nuit précédente. Une patrouille rapporta que chaque groupe était en fait constitué d'un minimum de vingt soldats et était armé de mitrailleuses.⁵²

Le 29 juillet, un raid fut mené par le 29^e Bataillon. Leur objectif était l'acquisition de preuves sur l'utilisation de gaz. À leur retour, les hommes rapportèrent de l'information précise et utile au maintien de la connaissance de la situation. Selon la patrouille, les tranchées ennemis étaient d'une profondeur de 8 pieds et en splendide condition. Des boîtes de bouteilles de gaz ont effectivement été trouvées sur les lieux, mais aucune arme chimique ne fut aperçue.⁵³ De leur côté, les hommes du 18^e Bataillon confirmèrent avoir parcouru une tranchée inoccupée de plus de 50 mètres sans indication d'arme chimique. Par contre, durant la patrouille, ils ont entendu ce qu'ils confirmaient être un imposant groupe de soldats ennemis travaillant sur les tranchées de soutien.⁵⁴ Certes, l'ennemi fut identifié et la présence d'armes

au gaz confirmée dans le secteur du 18^e Bataillon, mais beaucoup d'autres renseignements furent récoltés et rapportés à la chaîne de commandement pour analyse et distribution.

L'information recueillie par les différentes patrouilles menées dans différents secteurs était colligée et soumise à un suivi. Progressivement, la consolidation et le partage du renseignement permirent de créer une image plus précise de la situation opérationnelle commune. Le général Turner disposait ainsi d'une bien meilleure connaissance de la situation de niveau 2 qu'à son arrivée.

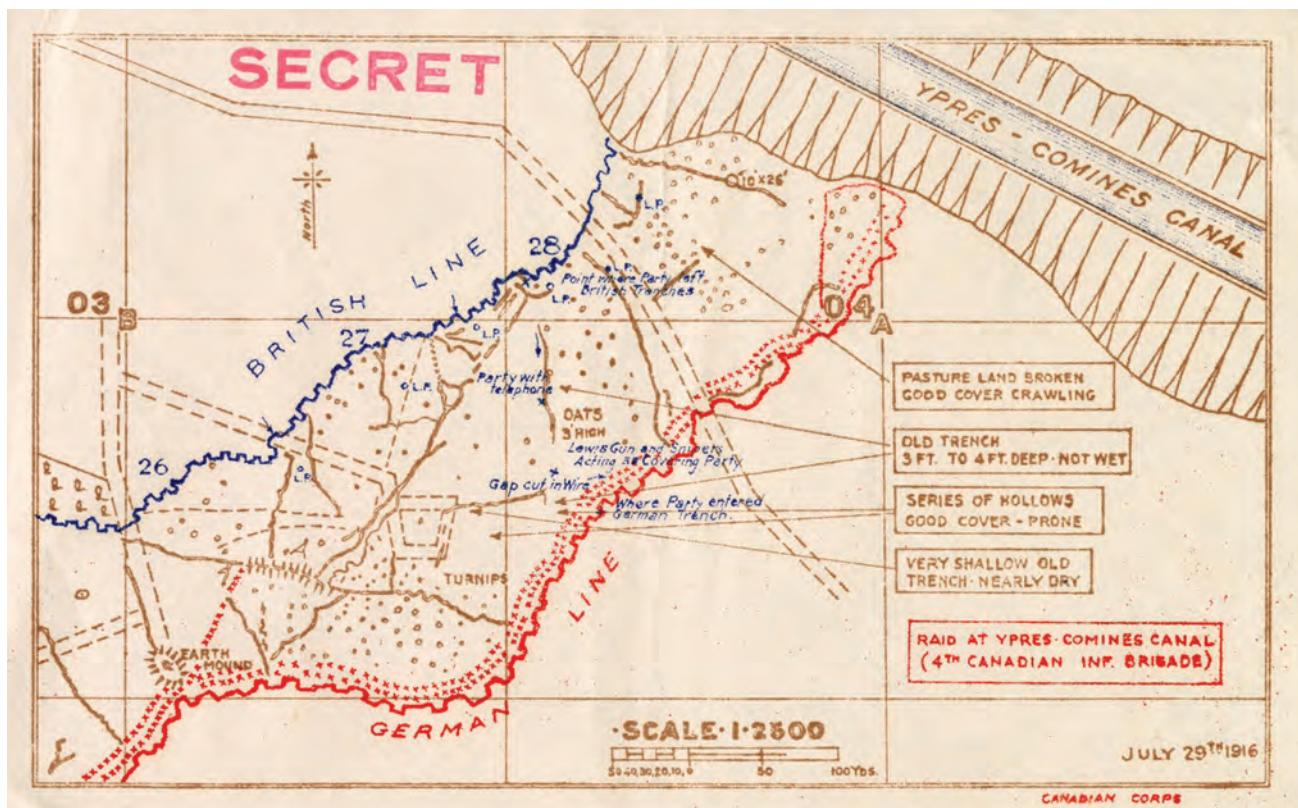
Progressivement, le quartier général de la 2^e Division disposait l'information pertinente pour dresser une image crédible de la situation opérationnelle du front de Saint-Éloi. Ce résultat, obtenu grâce aux patrouilles et aux raids, offrait désormais une connaissance de la situation de niveau 2, un atout qui était inexistant en avril et mai. Les cartes topographiques constituaient une référence fiable, et donc essentielle à cet égard, pour les commandants. Il s'agissait de véritables documents évolutifs, en évolution constante à mesure que les patrouilles revenaient. Lorsqu'ils en avaient le temps, les soldats prenaient la peine de dessiner des croquis afin de mieux préciser l'information transmise à leurs supérieurs. De fait, plusieurs cartes, comme celle de la figure 2, recelaient de détails significatifs concernant l'emplacement et la profondeur des rivières, des lacs ou des cratères,

la densité des forêts ou de la végétation en général, l'état des routes et des voies ferrées, etc. La planification des opérations ne pouvait qu'en bénéficier.⁵⁵

Au fil des jours et des semaines, les cartes se précisait toujours davantage, comme celle retrouvée dans le journal de guerre de la 11^e Brigade (figures 3). Le degré de précision des renseignements que renferme ce dernier était tel qu'il aurait été impossible de l'atteindre par la seule reconnaissance aérienne. En comparant de plus près la carte présentée aux figures 2 (2^e Division) et 3 (11^e Brigade), on remarque qu'il s'agit de la même carte qui a été passée lors de la relève. Effectivement, le 25 août, la 11^e Brigade prit la relève dans le secteur de Saint-Éloi puisque la 2^e Division se mit en marche vers la Somme. Cinq jours plus tard, le Corps canadien releva le 1^{er} Corps d'Anzac et s'installa dans les tranchées de la Somme.⁵⁶

En conclusion, nous pouvons affirmer que juillet fut décisif pour la 2^e Division. Les soldats et les commandants avaient acquis une expérience de combat, certes coûteuse, mais d'une valeur inestimable. En seulement quelques semaines, ils furent en mesure de reprendre l'initiative. En effet, une fois les positions défensives consolidées, les soldats se lancèrent dans un important processus de cueillette de renseignements. Grâce à de fructueux raids et patrouilles, la connaissance de la situation s'améliorait de jour en jour. Aussi, les soldats travaillèrent

Figure 2 : Carte du secteur de Saint-Éloi, 2^e Division, 29 juillet 1916



Source: BAC, WD, « 2nd Canadian Division, General Staff, 01-07-1916/31-07-1916 ». Disponible sur www.collectionscanada.gc.ca

extrêmement fort pour conserver cette connaissance de la situation en confirmant l'information recueillie préalablement par d'autres patrouilles. Les journaux de guerre et les rapports de renseignements de juillet et d'août 1916 devenaient aussi différents de ceux d'avril et mai.

Figure 3: Carte du secteur de Saint-Éloi, 11^e brigade



Source: BAC, WD, « Journal de guerre - 11^e brigade d'infanterie canadienne. 1916/08/01 - 1916/11/30 ». Disponible sur www.collectionscanada.gc.ca

CONCLUSION

Les combats dans le secteur de Saint-Éloi furent le baptême du feu des soldats de la 2^e Division. En raison d'une opération de relève menée à trop grande échelle et sans réelle planification, les hommes arrivèrent à Saint-Éloi sans renseignements sur le terrain et l'ennemi. Les commandants se retrouvaient techniquement aveugles, ne disposant pas de suffisamment de renseignements pour conduire des opérations avec une bonne chance de succès subséquente. Si les soldats canadiens voulaient tenir leur position face aux contre-attaques allemandes, un long et ardu travail de consolidation était d'abord nécessaire.

En juillet, le vent tourna progressivement. Après consolidation, les positions canadiennes se stabilisèrent, ce qui permit de revoir les priorités. Les bataillons purent s'organiser et se

coordonner pour mener des opérations offensives efficaces. Les soldats pouvaient désormais recommencer à patrouiller dans le No man's land, attaquer les tranchées adverses et transmettre leurs trouvailles au quartier général. Chaque nuit, plusieurs équipes effectuaient des patrouilles, ramenaient de nouveaux éléments et en confirmaient d'autres. Progressivement, les officiers de tous les niveaux ainsi que les troupes disposèrent d'une connaissance de la situation continue et complète, ce qui permit au Corps expéditionnaire canadien de prendre l'initiative dans le secteur.

À partir de 1916, ces derniers volaient de plus en plus souvent, accomplissant de multiples missions. Lors des vols de reconnaissance, les pilotes et les observateurs, à l'aide d'appareils photo certes rudimentaires, pouvaient fournir une vision d'ensemble qui permit aux officiers de renseignement de cartographier le front. Par contre, l'aviation ne pouvait acquérir et maintenir une connaissance de la situation à elle seule. En effet, les photographies constituaient seulement un point de départ. L'information recueillie par ce médium devait souvent être confirmée par des hommes sur le terrain. Les raids et les patrouilles démontrent en ce sens leur grande efficacité. Aussi, l'étude du front de Saint-Éloi entre avril et août 1916 nous permet-elle d'affirmer que les raids et patrouilles jouaient un rôle de premier plan dans l'acquisition et le maintien de la connaissance de la situation. L'information récoltée par les hommes sur le terrain et l'aviation, une fois analysée, devenait de véritables renseignements militaires et appuyait ainsi le processus décisionnel des commandants de tous les niveaux. Quittant le secteur de Saint-Éloi pour la Somme, la 2^e division fit une relève dans les règles de l'art avec la 11^e Brigade d'infanterie et de fait, leur léguera une connaissance de la situation précise.⁵⁷

Notes

- 1 BAC, WD, « 22nd Canadian Infantry Battalion (1914/10/22-1919/04/30) ». Accessible sur www.collectionscanada.gc.ca
- 2 Jean-Marc Marril, « L'offensive à outrance : une doctrine unanimement partagée par les grandes puissances militaires en 1914 », *Revue historique des armées*, n° 274, 2014; Stephen Van Evera, « The Cult of the Offensive and the Origins of the First World War », 58.
- 3 *Ibid.*, 59.
- 4 Azar Gat, *History of Military Thought from the Enlightenment to the Cold War* (Oxford, Oxford University Press, 2001), 410.
- 5 Timothy Travers, *The Killing Ground, The British Army, the Western Front, and the Emergence of Modern Warfare, 1900-1918* (London: Allen & Unwin, 1987), 54.
- 6 General Staff, BEF, « Notes on infantry Officer on Trench Warfare », in British Manual for Trench Warfare, (December 1916), 8.
- 7 Tony Ashworth, *Trench Warfare, 1914-1918: The Live and Let Live System* (New York: Holmes and Meier, 1980), 19.
- 8 *Ibid.*, 38.
- 9 David Colin Garnett, « Butcher and Bolt: Canadian Trench Raiding During the Great War, 1915-1918 » (Maîtrise, Carleton University, 2011), 39.
- 10 Major Christopher J. Guiz, *Specialized Assault Unit of the World War I Western Front*, 33.
- 11 Colin David Garnett, « Butcher and Bolt », 45.
- 12 Tim Cook, *Shock Troops, Canadians Fighting the Great War 1917-1918* (Toronto: Penguin, 2008), 55, 61.
- 13 Colin David Garnett, « Butcher and Bolt », 6.
- 14 Bill Rawling, *Surviving Trench Warfare*, 57.
- 15 Tim Cook, *Shock Troops*, 55.
- 16 Tony Ashworth, *Trench Warfare*, 5.
- 17 *Ibid.*, 38.
- 18 Thomas G. Bradbeer, « The British Air Campaign During the Battle of the Somme April-November, 1916: A Pyrrhic Victory » (Maîtrise, Saint Mary's University, 1999), 62.
- 19 Dan R. Jenkins, « Winning Trench Warfare: Battlefield Intelligence in the Canadian Corps, 1914-1918 », Doctorat, Carleton University, 1999, 74.
- 20 C.D.A. Barber, *Military Map reading and Intelligence Training* (Cleveland: Penton Press, 1917), 131-133.
- 21 Dan R. Jenkins, « Winning Trench Warfare », 71.
- 22 G. W. L. Nicholson, *Le corps expéditionnaire canadien 1914-1919* (Ottawa : ministère de la Défense nationale, 1963), 146.
- 23 *Ibid.*, 149.
- 24 Tim Cook, *At the Sharp End*, 323.
- 25 G. W. L. Nicholson, *Le corps expéditionnaire canadien*, 150.
- 26 BAC, *Narrative of Events up to the Occupation of St.-Éloi Position*, « 2nd Canadian Division – General Staff (1916/03/01-1916/04/30) ». Accessible sur www.collectionscanada.gc.ca.
- 27 Tim Cook, « The Blind Leading the Blind: The Battle of the St. Éloi Craters », 3.
- 28 *Ibid.*, 5.
- 29 G. W. L. Nicholson, *Le corps expéditionnaire canadien*, 156.
- 30 BAC, *3rd Division Operation Order No. 70*, « 2nd Canadian Division – General Staff (1916/03/01-1916/04/30) ». Accessible sur www.collectionscanada.gc.ca.
- 31 BAC, *Report on the 2nd Canadian Division's Operation at Saint-Éloi. April 3rd to April 16th 1916*, « 2nd Canadian Division – General Staff (1916/03/01-1916/04/30) ». Accessible sur www.collectionscanada.gc.ca.
- 32 BAC, *Report on the 2nd Canadian Division's Operation at Saint-Éloi. April 3rd to April 16th 1916*, « 2nd Canadian Division – General Staff (1916/03/01-1916/04/30) ». Accessible sur www.collectionscanada.gc.ca.
- 33 BAC, *Report on the 2nd Canadian Division's Operation at Saint-Éloi. April 3rd to April 16th 1916*, « 2nd Canadian Division – General Staff (1916/03/01-1916/04/30) ». Accessible sur www.collectionscanada.gc.ca.
- 34 BAC, *Report on Operation of the 2nd Canadian Division After Arrival in the New Divisional Area, Saint-Éloi, from April 3rd to April 7th 1916*, « 2nd Canadian Division – General Staff (1916/03/01-1916/04/30) ». Accessible sur www.collectionscanada.gc.ca.
- 35 BAC, WD, « 2nd Canadian Division – General Staff (1916/03/01-1916/04/30) ». Accessible sur www.collectionscanada.gc.ca.
- 36 BAC, *Summary of Operations, 2nd Canadian Division from April 1st to April 7th*, « 2nd Canadian Division – General Staff (1916/03/01-1916/04/30) ». Accessible sur www.collectionscanada.gc.ca.
- 37 BAC, *Daily Intelligence Summary*, « 2nd Canadian Division – General Staff (1916/03/01-1916/04/30) ». Accessible sur www.collectionscanada.gc.ca.
- 38 BAC, *Reconnaissance report, April 8th, 1916*, « 2nd Canadian Division – General Staff (1916/03/01-1916/04/30) ». Accessible sur www.collectionscanada.gc.ca.
- 39 Dan R. Jenkins, « Winning Trench Warfare », 79.
- 40 Dan R. Jenkins, « The Other Side of the hill: Combat Intelligence in the Canadian Corps, 1914-1918 », 7.
- 41 Dan R. Jenkins, « Winning Trench Warfare », 20.
- 42 *Ibid.*, 20.
- 43 BAC, *Operation Order, Working Parties for night of 7^{th}/8th May}*, « 5th Canadian Infantry Brigade 1916/05/01-1916/07/31 ». Accessible sur www.collectionscanada.gc.ca.
- 44 BAC, *Operation Order No. 7 by Major A.E.G. McKenzie, O.C. 26th Battalion*, « 2nd Canadian Division, General Staff – Operation orders and instructions General Staff 1915/09/17-1916/08/28 ». Accessible sur www.collectionscanada.gc.ca.
- 45 BAC, *Intelligence Summary*, July 1st, « 2nd Canadian Division, General Staff, 1916/07/01-31/07/1916 ». Accessible sur www.collectionscanada.gc.ca.
- 46 BAC, *Daily Intelligence Summary, July 2nd*, « 2nd Canadian Division, General Staff, 1916/07/01-31/07/1916 ». Accessible sur www.collectionscanada.gc.ca.
- 47 *Ibid.*
- 48 BAC, WD, « 5th Canadian Infantry Brigade 1916/05/01-1916/07/31 ». Accessible sur www.collectionscanada.gc.ca.
- 49 BAC, WD, « 4th Canadian Infantry Brigade 1916/07/01-1916/09/30 ». Accessible sur www.collectionscanada.gc.ca.
- 50 BAC, WD, « 2nd Canadian Division, General Staff, 1916/07/01-1916/07/31 ». Accessible sur www.collectionscanada.gc.ca.
- 51 BAC, WD, « 2nd Canadian Division, General Staff, 1916/07/01-31/07/1916 ». Accessible sur www.collectionscanada.gc.ca.
- 52 BAC, *Daily Intelligence Summary No. 286*, « 2nd Canadian Division, General Staff, 1916/07/01-31/07/1916 ». Accessible sur www.collectionscanada.gc.ca.
- 53 BAC, *Report on the Raiding Operation Carried out by the 19th Canadian Battalion, 29th July, 1916*, « 4th Canadian Infantry Brigade 1916/07/01-1916/09/30 ». Accessible sur www.collectionscanada.gc.ca.
- 54 BAC, *Report on Raiding Enterprise by the 18th Canadian Battalion on the night 26/27 July, 1916*, « 4th Canadian Infantry Brigade 1916/07/01-1916/09/30 ». Accessible sur www.collectionscanada.gc.ca
- 55 C.D.A. Barber, *Military Map reading and Intelligence Training*, 17.
- 56 G. W. L. Nicholson, *Le corps expéditionnaire canadien*, 179.
- 57 BAC, WD, « Journal de guerre - 11th Brigade d'infanterie canadienne. 1916/08/01-1916/11/30 ». Accessible sur www.collectionscanada.gc.ca.