



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 : Évitions 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 réactive<sup>1</sup> ». 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 : 25 916<sup>2</sup> membres actifs ou anciens membres des FAC sont devenus demandeurs dans le cadre du règlement du recours collectif contre le harcèlement sexuel Heyder-Beattie<sup>3</sup> (dont 42 % sont des hommes<sup>4</sup>); 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.<sup>5</sup> 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 précédant 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,<sup>6</sup> 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.<sup>7</sup> En ce qui concerne les solutions et les enseignements tirés, la critique cinglante de Connie Kristiansen<sup>8</sup> 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;<sup>9</sup> de récompenser la réussite de la mission sans évaluer le leadership toxique, les équipes démoralisées ou les individus brisés;<sup>10</sup> 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;<sup>11</sup> 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;<sup>12</sup> appliquer des mécanismes juridiques pour faire respecter la loi plutôt que des approches professionnelles pour assurer la discipline et maintenir des normes professionnelles;<sup>13</sup> 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.<sup>14</sup> 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 préjudices 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.<sup>15</sup> 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.<sup>16</sup> 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 intériorisées 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 collectives<sup>17</sup> », 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*<sup>18</sup> ». 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 habilitier 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,<sup>19</sup> 37 % appartiennent à des minorités visibles,<sup>20</sup> et 4 % des adultes canadiens s'identifient comme faisant partie de la communauté 2ELGBTQI+.<sup>21</sup> 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.<sup>22</sup> Les tendances démographiques sont sans équivoque, notamment en ce qui concerne les taux de natalité et la composition des familles.<sup>23</sup> 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.<sup>24</sup> 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 rétroviseur 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,<sup>25</sup> 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

- Wenck. 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)
- <https://www.caf-dndsexualmisconductclassaction.ca/>
- <https://www.canada.ca/en/departement-national-defence/corporate/reports-publications/proactive-disclosure/secd-state-of-caf-19-april-2021/reference-material/heyder-beattie-final-settlement-agreement.html>
- <https://www.youtube.com/watch?v=3qVlyjCfYI>
- <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/85-603-x/85-603-x2023001-eng.htm>
- 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.
- 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).
- 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.
- Chef d'état-major de la Défense (2005). *Leadership in the Canadian Forces: Conceptual Foundations*. Ottawa : Institut de leadership des Forces canadiennes, p. 12.
- Conceptual Foundations* : pp. 19-20.
- Comme le prévoient les évaluations successives du futur environnement de sécurité, les livres blancs/politiques de défense, les mises à jour doctrinales des FAC et le concept stratégique 2022 de l'OTAN.
- Conceptual Foundations* : pp. 58-60.
- Conceptual Foundations* : Chapitre 3.
- La mésinformation est une information fautive ou inexacte, c'est-à-dire une erreur dans les faits. La désinformation est une fautive information qui consiste à manipuler des idées dans l'intention délibérée d'induire en erreur.
- 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
- Conceptual Foundations* : p. 19.
- Is citent les affaires Heyder-Beattie et Purge ainsi que deux autres affaires qui n'ont pas encore été finalisées.
- J'ai dirigé l'équipe qui a produit ce volume.
- <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl/en/tv.action?pid=3710013502>
- <https://highereducationstrategy.com/visible-minority-students-in-canadian-post-secondary-education/#:~:text=The%20highest%20level%20is%20among,of%20students%20are%20visible%20minorities.>
- <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/12-581-x/2022001/sec6-eng.htm>
- Okros, A.C. (2020) *Harnessing the Potential of Digital Post-Millennials in the Future Workplace*. Cham, Suisse: Springer
- <https://www.statcan.gc.ca/en/subjects-start/families-households-and-marital-status>
- <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl/en/tv.action?pid=9810014701>
- 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.asp#:~: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.asp#:~:text=Military%20sexual%20trauma%20(MST)%20is,harassment%20experienced%20during%20military%20service.&text=MST%20includes%20any%20sexual%20activity,Being%20pressured%20into%20sexual%20activities)