



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

douivent 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'ancre 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/io-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 Felix 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*, ed. 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://epc.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.