



L'ESPRIT COMBATIF

LA PROFESSION DES ARMES AU CANADA



Défense
nationale

National
Defence

Canada

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par le ministre de la Défense nationale, 2024.

Publié sous les auspices du Chef d'état-major de la Défense par l'Académie canadienne de la Défense – Concepts professionnels et développement du leader

Photos : Gracieuseté de Caméra de combat des Forces canadiennes

No de IDDN : A-PA-005-000/AP-139

Copie papier (bilingue)

No de ISBN : 978-0-660-70599-6

No de catalogue : D2-150/2024

Version électronique (anglais)

No de ISBN : 978-0-660-70597-2

No de catalogue : D2-150/2024E-PDF

Version électronique (français)

No de ISBN : 978-0-660-70598-9

No de catalogue : D2-150/2024F-PDF

Disponible sur le site Web :

<https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/esprit-combatif.html>

Pour des copies supplémentaires ou pour nous faire parvenir vos commentaires, communiquez-nous au
PCLD-CPDL@forces.gc.ca



CONTENU

PRÉFACE	6
AVANT-PROPOS	9
CHAPITRE 1 – LA SÉCURITÉ DANS UN MONDE INCERTAIN	10
Section 1.1 – Introduction.....	11
Section 1.2 – Le rôle du gouvernement dans la protection de la population canadienne.....	12
Section 1.3 – Émergence de la profession militaire.....	14
Un héritage de citoyen menant la vie de militaire.....	16
Professionnalisation.....	18
Section 1.4 – Conclusion.....	19
CHAPITRE 2 – LE BUT ET LA COMPOSITION DES PROFESSIONS... 	20
Section 2.1 – Qu'est-ce qu'une profession?	21
Section 2.2 – Impératifs fondamentaux.....	22
Section 2.3 – Attributs professionnels.....	23
Section 2.4 – Professions et confiance	25
Caractère.....	26
Compétence.....	28
Engagement.....	28
Section 2.5 – Types de professions et de professionnels	29
Section 2.6 – Conclusion.....	30
CHAPITRE 3 – LA PROFESSION DES ARMES AU CANADA	31
Section 3.1 – La profession militaire.....	32
Section 3.2 – Professionnels militaires.....	33
Section 3.3 – Doubles professionnels militaires	36
Section 3.4 – Attributs de la profession des armes au Canada....	38
Responsabilité militaire.....	38
L'expertise militaire.....	40
L'identité militaire	41
L'éthos militaire.....	44
Section 3.5 – Conclusion.....	46
CHAPITRE 4 – L'ÉTHOS DES FORCES ARMÉES CANADIENNES	47
Section 4.1 – Introduction.....	48
Section 4.2 – L'éthos des Forces armées canadiennes et sa fonction dans la profession des armes.....	50
Section 4.3 – Les valeurs canadiennes et la profession des armes.....	52
Les valeurs canadiennes.....	52
Section 4.4 – Intérioriser l'éthos, les impératifs fondamentaux et l'importance de la confiance.....	54
Le caractère dans la profession des armes.....	56
La compétence dans la profession des armes.....	57
L'engagement dans la profession des armes.....	57
Section 4.5 – Conclusion.....	60

CONTENU

CHAPITRE 5 – L’ORGANISATION ET LE FONCTIONNEMENT DE LA PROFESSION DES ARMES AU CANADA	61
Section 5.1 – Introduction.....	62
Section 5.2 – Relations civilo-militaires.....	64
Contrôle civil actif et dialogue inégal.....	65
Une tension saine.....	66
Section 5.3 – Les impératifs fondamentaux et le concept professionnel.....	69
L’incidence des impératifs sur l’expertise militaire.....	70
Connaissances et compétences de base.....	70
Connaissances et compétences de soutien.....	73
L’incidence des impératifs sur l’identité militaire.....	74
L’incidence des impératifs sur l’éthos militaire.....	75
L’incidence des impératifs sur la responsabilité militaire....	76
Responsabilité organisationnelle.....	76
Responsabilité professionnelle.....	79
Section 5.4 – Conclusion.....	84
CHAPITRE 6 – L’AUTORÉGLEMENTATION; LE MOTEUR DE L’ADAPTATION.....	85
Section 6.1 – Maintien de la profession.....	86
Section 6.2 – Notre personnel.....	87
Gestion du personnel.....	88
Leadership.....	89
Perfectionnement professionnel.....	91
Section 6.3 – Notre institution.....	95
Politiques et programmes.....	95
Histoire, patrimoine et traditions.....	96
Section 6.4 – Conclusion.....	97
CONCLUSION À PROPOS DE L’ESPRIT COMBATIF : LA PROFESSION DES ARMES AU CANADA.....	99
GLOSSAIRE.....	100

Préface

La profession des armes joue un rôle crucial au Canada, à laquelle on confie la responsabilité, au nom de la population et du gouvernement, de défendre le Canada et les intérêts canadiens. Cette confiance est entretenue par la capacité de la profession des armes à remplir ses fonctions en offrant des options stratégiques au gouvernement et en atteignant les objectifs confiés par le gouvernement, le tout d'une manière qui s'harmonise avec les valeurs canadiennes. C'est un défi de taille. L'Esprit combatif: la profession des armes au Canada met en évidence le fait que la confiance est établie grâce à un engagement à développer à la fois la force de caractère et la compétence professionnelle. Le caractère a la même importance que la compétence au sein de notre profession, parce que qui nous sommes et la façon dont nous remplissons notre rôle, nos missions et nos tâches sont tout aussi cruciaux que leur réalisation.

L'engagement est exprimé à juste titre comme un esprit combatif. Avoir un esprit combatif signifie accepter volontairement des tâches difficiles et parfois dangereuses, maintenir la volonté de réussir et faire preuve d'audace face à l'adversité, car un esprit combatif est la principale composante morale de la puissance au combat, et aussi celle où se trouve la responsabilité illimitée du combat. L'esprit combatif assure le développement constant du caractère et des compétences qui stimulent et soutiennent l'efficacité militaire. La recherche du caractère et de la compétence, selon les normes établies par notre éthos militaire, exige un engagement profond de la part de notre personnel en uniforme. Elle signifie la passion et la persévérance nécessaires pour exceller dans un environnement hautement compétitif ou hostile, et pourtant elle peut être également tempérée pour assurer le succès dans les tâches quotidiennes.

Faire preuve d'esprit combatif, c'est s'engager tout au long de sa carrière à poursuivre l'excellence. L'instruction régulière et l'éducation aident à acquérir de nouvelles compétences et de nouveaux titres de compétences, et la véritable maîtrise découle de l'expérience pratique acquise grâce à l'emploi. L'apprentissage par l'expérience a lieu au sein des commandements, des formations et des unités, ainsi que dans le cadre d'affectations interarmées, multinationales et interorganismes. La maîtrise de la profession n'est jamais complète. Les chefs à tous les niveaux doivent favoriser l'apprentissage informel et le perfectionnement de leurs subordonnés en milieu de travail afin d'accélérer le cheminement vers la maîtrise professionnelle. Les professionnels militaires doivent se considérer comme des apprenants à vie, étudiant continuellement la prévention et la poursuite des conflits armés dans le contexte plus large de la sécurité nationale et internationale.

L'esprit combatif souligne notre engagement durable à l'égard d'une évolution positive de la culture et du professionnalisme militaires, afin que les professionnels militaires reflètent mieux l'éthos des Forces armées canadiennes et les nouveaux cadres pour les vertus universelles et le caractère de chef. Cette responsabilité de protéger notre profession s'applique non seulement aux menaces externes, mais aussi aux insuffisances internes en matière de caractère, de compétence et d'engagement chez les personnes et les groupes. Les professionnels militaires doivent comprendre pleinement l'importance d'incarner l'éthos militaire, qui soutient le concept même de professionnalisme. Nous devons renouveler notre engagement à soutenir la croissance professionnelle des uns et des autres dans ces domaines.

Cette publication approfondit notre compréhension collective de notre profession et témoigne d'un esprit combatif, de la nécessité pour tous les professionnels militaires d'incarner le dévouement et la responsabilité dans le respect des principes, des valeurs et des attentes professionnelles qui font de la profession des armes une profession hautement efficace et crédible.



W.D. Eyre

Général

Chef d'état-major de la Défense

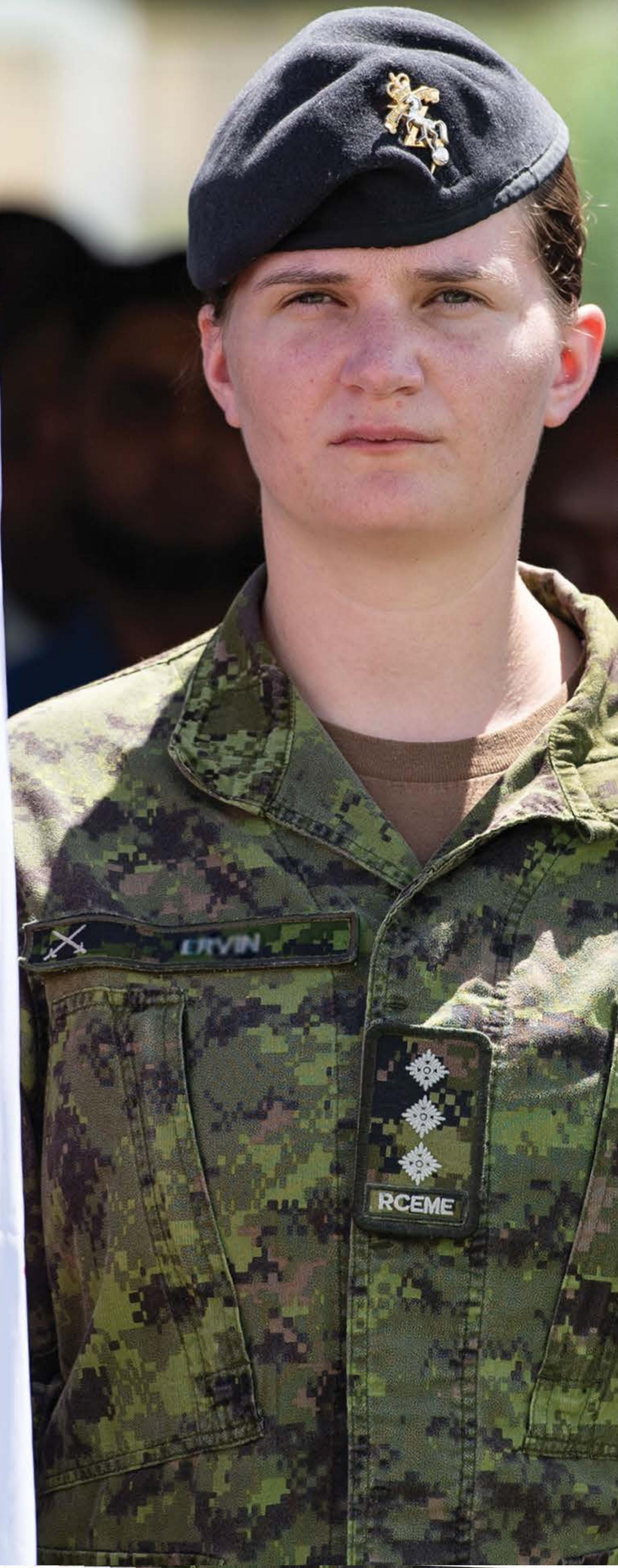


G.R.C. McCann

Adjudant-chef

Adjudant-chef des Forces

armées canadiennes



Avant-propos

Esprit combatif: la profession des armes au Canada (2024) est la deuxième publication d'une série de doctrines, qui a commencé par *L'éthos des FAC: digne de servir* (2022), et qui remplacent toutes deux *Servir avec honneur: la profession des armes au Canada* (2009).

La première doctrine-cadre pour les FAC intitulée *Servir avec honneur: la profession des armes au Canada* a été publiée en 2003, avec des révisions mineures en 2009. En 2022, une deuxième publication, *L'éthos des Forces armées canadiennes: digne de servir*, a élargi et modernisé le concept de l'éthos des FAC présenté pour la première fois dans *Servir avec honneur*. *Digne de servir* a consolidé un tournant dans l'histoire des FAC, car l'institution va maintenant évoluer pour mieux refléter les valeurs canadiennes, les vertus universelles, renouveler la culture militaire et rétablir la confiance grâce au professionnalisme et à l'efficacité militaire. *Esprit combatif* représente un autre pas en avant dans le renouvellement de notre profession : la profession des armes.

Esprit combatif est un guide doctrinal qui exprime l'engagement renouvelé des FAC envers le professionnalisme en décrivant ce que signifie être un professionnel militaire et la façon d'appliquer ces concepts au service militaire. En particulier, la profession mettra l'accent sur des concepts qui rassemblent les équipes militaires de manière positive, inclusive et productive. L'objectif est de rétablir les conditions nécessaires à un nouvel esprit combatif personnel et institutionnel qui aidera à renforcer les FAC et leur capacité de défendre le Canada et les intérêts canadiens.

Le titre a été choisi avec soin parce qu'il cible le rôle fondamental de la profession des armes : la défense du Canada. La profession des armes s'y prépare par l'étude et la pratique de la prévention et de la poursuite des conflits armés, avec une détermination inébranlable. *Esprit combatif* est enraciné dans le professionnalisme, ancré dans l'éthos des FAC et souligne l'importance de la conduite professionnelle comme étant égale à celle des résultats opérationnels.

1 La sécurité dans un monde incertain



SECTION 1.1

Introduction

Qu'est-ce que cela signifie pour une personne de servir dans les FAC? Pourquoi le Canada a-t-il une force armée professionnelle, composée de volontaires? Qu'est-ce que cela signifie d'être membre de la profession des armes au Canada? *L'Esprit combatif : la profession des armes au Canada*, qui fait partie de la série-cadre de la doctrine des FAC, examinera ces questions en décrivant la profession des armes au Canada et ce qu'elle signifie pour tous ceux qui servent le Canada en uniforme.

L'esprit combatif représente une attitude importante. Ce n'est pas une mentalité qui consiste à toujours chercher le combat. Il s'agit plutôt d'une attitude de détermination, de persévérance – un sens de l'audace – que tous les membres de la profession des armes doivent appliquer à tout devoir, rôle ou fonction qu'ils remplissent. Cette attitude doit être une caractéristique constante de tous les membres de la profession des armes : l'environnement international dans lequel les membres des FAC opèrent est un environnement concurrentiel, avec des degrés variables de risque et d'incertitude posés par les diverses menaces qui pèsent sur le Canada et les intérêts canadiens. La volonté de réussir dans ce contexte doit être développée et maintenue.

Cette publication s'adresse à tous les membres de la profession des armes, qu'ils opèrent sur le plan tactique, opérationnel ou stratégique. Elle a pour but d'énoncer les attentes à l'égard des professionnels militaires et d'expliquer comment la profession des armes aide le gouvernement du Canada à défendre cette nation et ses intérêts. En bref, il s'agit d'un énoncé sur ce que cela signifie d'être membre des FAC, un membre de la profession des armes.

Esprit combatif commence par plaider en faveur d'une profession d'armes pouvant accomplir un large éventail de tâches dans le cadre de la communauté plus large de la sécurité nationale tout en conservant sa responsabilité fondamentale à l'égard de la défense du Canada en s'assurant de sa capacité de combat. Cette publication décrit ce qui constitue la profession des armes et comment elle s'applique aux efforts relatifs à la défense nationale du Canada. Enfin, elle établit le contexte dans lequel se situe l'éthos des FAC, en achevant le travail commencé dans *Digne de servir* et en ajoutant plus de poids aux raisons de l'approche adoptée dans *Digne de servir*.

SECTION 1.2

Le rôle du gouvernement dans la protection de la population canadienne

L'ensemble des travaux sur l'insécurité mondiale croissante est vaste et même parfois controversé. Un examen de ces idées, tendances et arguments dépasse la portée de ce livre.

Cependant, selon l'analyse effectuée dans le cadre de ce projet, trois caractéristiques se sont distinguées comme catalyseurs de la concurrence croissante et même des conflits entre les États, les acteurs non étatiques et d'autres organisations dans le monde d'aujourd'hui.

L'accélération des progrès technologiques, le changement climatique et les pressions démographiques mondiales sont les causes profondes des inégalités et des conflits idéologiques qui sous-tendent la concurrence et les conflits modernes. Ces perturbations augmentent l'imprévisibilité des pays, des organisations internationales, des sociétés et des personnes qui les dirigent, ce qui crée une profonde incertitude pour le Canada. Cette incertitude exacerbe un système international caractérisé par une concurrence stratégique, chacun voyant en l'autre une source d'insécurité potentielle. Les normes internationales, en place depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale, sont de plus en plus considérées avec scepticisme par de nombreuses parties, et les événements et les questions qui étaient autrefois considérés comme des artefacts historiques sont une fois de plus à l'origine de l'insécurité. L'environnement international est un environnement de concurrence et de conflit.¹ Mais ce qui n'a pas changé, c'est le rôle du gouvernement canadien dans ce contexte.

L'un des principaux objectifs du gouvernement est d'assurer la sécurité – une absence de soucis, comme le suggèrent les origines latines du mot² – des personnes qui vivent et travaillent dans le pays gouverné. Le premier et le plus important rôle du gouvernement consiste à protéger ses citoyens contre l'éventail des menaces posées par un monde incertain afin que la population canadienne puisse s'épanouir et prospérer. C'est cette protection qui garantit une grande partie de la légitimité du gouvernement – tant au pays qu'à l'étranger – ainsi que de la prospérité du Canada en général.

Pour atteindre l'objectif de protéger le Canada, il existe une communauté de sécurité nationale en pleine évolution et en pleine croissance. En commençant par l'un des trois organismes centraux,³ le Bureau du Conseil privé (BCP) évalue et diffuse des informations relatives à la sécurité nationale et au renseignement au Cabinet. S'étendant vers l'extérieur, la communauté comprend les ministères et les organismes responsables de la collecte et de l'évaluation du renseignement de toute forme, y compris l'information financière. Des organismes bien connus comme le Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS) ou le Centre de la sécurité des télécommunications (CST) contribuent grandement à cette collecte et à cette évaluation. De plus, d'autres organismes, comme la Gendarmerie royale du Canada (GRC) ou l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC), sont chargés de l'engagement communautaire, des opérations et de l'application de la sécurité au Canada.

Compte tenu de l'évolution des menaces ayant un lien avec la sécurité nationale, de nombreux autres ministères, des finances à l'agriculture, en passant par les transports, ont un rôle à jouer dans l'entreprise de sécurité nationale.

Plusieurs ministères – comme le ministère de la Défense nationale (MDN) et les Forces armées canadiennes (FAC) ou les ministères et organismes des affaires étrangères du Canada – ont des fonctions explicites de sécurité nationale.⁴ Un élément clé de la sécurité nationale est la défense nationale. Le MDN est chargé de « défendre les intérêts canadiens au pays et à l'étranger⁵ ». Afin de remplir ce mandat, le MDN appuie les FAC en tant qu'unité opérationnelle de la défense nationale. Au total, plus d'une douzaine d'organismes et de ministères constituent la communauté de la sécurité nationale et du renseignement au Canada. La sécurité nationale est un effort d'équipe, et le MDN et les FAC ne sont qu'une partie de l'équipe qui assure la défense.



SECTION 1.3

Émergence de la profession militaire

La guerre est une entreprise brutale. L’application intentionnelle et organisée de la violence à grande échelle est quelque chose à laquelle un professionnel militaire doit toujours se préparer. Seuls les morts, dit-on, ont vu la fin de la guerre.⁶ Un conflit majeur laisse un héritage dans l’esprit des participants et des survivants pour le reste de leur vie.

En conséquence, l’étude des conflits armés a émergé non seulement pour comprendre pourquoi ils se produisent, mais aussi comment être en mesure de les éviter ou de les prévenir.⁸ Il ne faut cependant pas oublier que les forces armées sont également chargées d’étudier la manière de poursuivre un conflit armé, s’il y a lieu.⁹

Au cours de l’histoire, les forces armées ont évolué en tant qu’organisation dédiée à l’étude, à la prévention et à la conduite de la violence organisée légitime. Ce qui rend ces efforts légitimes, c’est la présence de mesures de contrôle sur la façon dont la violence est menée. Ces mesures de contrôle comprennent non seulement des lois et des politiques, mais aussi des règles, des normes et des pratiques qui sont autorisées par le gouvernement, puis appliquées par une chaîne de commandement allant des amiraux et des généraux les plus hauts gradés jusqu’au militaire du rang le plus récent ayant reçu une formation.¹⁰ Le respect de ces mesures de contrôle, en particulier face aux combattants qui n’en ont pas, demeure l’une des normes les plus élevées de professionnalisme. En bref, la capacité des FAC de mener des opérations et des activités variera en fonction de la nature de la mission approuvée par le gouvernement, des pouvoirs conférés, des lois canadiennes et internationales applicables, de l’orientation, de l’éthique, de la doctrine et des politiques.

Parce qu’une force armée est créée et contrôlée par l’État, celle-ci jouit d’un premier degré de légitimité pour défendre l’État et ses intérêts grâce à son monopole sur l’utilisation de moyens coercitifs.¹¹ Cependant, cette autorité dépend autant des actions des forces armées que des normes, lois et politiques de l’État qui contrôlent les actions du militaire. Si les forces armées n’agissent pas dans l’intérêt supérieur de l’État ou ne se conduisent pas d’une manière conforme aux normes et aux valeurs de l’État, elle perd la légitimité qui lui est conférée. Par action ou par omission, une force armée peut avoir une grande influence sur le degré de confiance dont elle jouit.



L'esprit combatif
est la principale
composante
morale
de la puissance
au combat.

Qui devrait alors servir au sein des forces armées? S'agit-il d'une obligation de citoyenneté ou devraitelle reposer sur le principe du service volontaire? Ou s'agit-il d'une combinaison des deux? Compte tenu de la gravité de la tâche, il vaut la peine d'aborder ces questions pour comprendre qui sert et pourquoi.

A Un héritage de citoyen menant la vie de militaire

D'une manière générale, les citoyens soldats sont ceux qui, tout en menant une vie civile, se sont portés volontaires ou ont été motivés à défendre leur communauté et leur pays lorsqu'ils étaient confrontés à des menaces extérieures. Quoi qu'il en soit, la profession des armes n'est pas leur vocation première. Le service a plutôt été considéré comme une responsabilité de la citoyenneté. Pour préserver l'autodétermination et la souveraineté du pays, le gouvernement doit allouer des ressources pour maintenir une force armée compétente, et aussi de s'assurer qu'un nombre suffisant de personnes pourvoient tous les échelons de la hiérarchie militaire requis pour la défense nationale.¹² Lier le service à la citoyenneté est l'un de ces moyens de s'assurer que la force militaire est prête en cas de besoin.



Ce principe de soldat-citoyen est profondément enraciné dans l'histoire et se reflète dans les traditions qui précèdent l'arrivée européenne. Parallèlement à ce qui se passait en Eurasie, les sociétés autochtones d'Amérique du Nord ont reconnu la nécessité des conflits, mais aussi que certaines séparations soient en place entre le combat et ce que les chercheurs appellent la « politique normale¹³ » du temps de paix. Pour ne citer qu'un exemple, selon le 37e Wampum de la Grande loi de la Paix des Haudenosaunee, les chefs de guerre étaient nommés dans le seul but de poursuivre une guerre. À la fin du conflit, le leadership revenait à un chef de la paix et la politique normale reprenait son cours.¹⁴ Cette pratique n'est pas propre aux Haudenosaunee, puisque les Cheyennes, les Choctaws, les Shawnees et les Tetons pratiquaient une séparation similaire entre les dirigeants du temps de guerre et ceux du temps de paix.¹⁵ Cependant, les rôles de chef de guerre sont restés importants, servant souvent de messagers entre les communautés pendant les périodes de politique normale.¹⁶

Les communautés autochtones de l'Amérique du Nord avant le contact ont compris que la poursuite d'une guerre exigeait un état d'esprit et une expertise différents de ceux qui sont appropriés en période de paix relative. L'élaboration des divers modèles de soldats-citoyens en Europe est similaire aux modèles que l'on trouve dans les communautés autochtones d'Amérique du Nord. Ensemble, ces éléments peuvent servir de pierre angulaire à une conception moderne du service militaire canadien, enracinée dans l'histoire autochtone et canadienne.¹⁷ Le service militaire au Canada peut être considéré comme une combinaison de ces héritages autochtones et coloniaux selon lesquels le service pour la défense du Canada est assuré par les quelques personnes qui choisissent de poursuivre la maîtrise de l'utilisation légitime de la violence organisée. Cependant, ces quelques personnes doivent rester enracinées dans les valeurs et les normes de ce que signifie vivre dans leurs communautés et rester une partie précieuse et dynamique de leur société lorsque les combats sont terminés.

Les soldats-citoyens ont été le fondement des engagements armés partout en Amérique du Nord, prolongeant leur influence jusqu'au premier siècle d'existence du Canada.¹⁸ Ces personnes, qui ont accepté le double rôle de la vie civile et du service militaire, ont joué un rôle indispensable dans la défense du Canada. Cependant, le modèle du soldat-citoyen a commencé à changer avec la Première et la Seconde Guerre mondiale. Au cours de cette période, le modèle du soldat-citoyen a connu un important processus de professionnalisation. L'ampleur et la destruction de ces guerres sans précédent ont nécessité un niveau plus élevé de formation, de spécialisation,

d'organisation et d'engagement de la part de ces soldats-citoyens. Par la force des choses, le service armé est devenu une occupation à temps plein, ce qui a également donné lieu à une force permanente beaucoup plus petite pour le Canada.¹⁹ Bien que les militaires à temps partiel – que l'on appellera plus tard la « Première réserve » – soient demeurés, l'accent a été mis sur le maintien de la Force régulière à temps plein pour la défense du Canada.²⁰

Professionnalisation

Les raisons sociopolitiques ont également entraîné un déplacement des soldats-citoyens vers une force professionnelle permanente composée de militaires à temps plein. La conscription – le service militaire obligatoire –, déjà tombée en disgrâce pendant la guerre froide, a en grande partie disparu des forces armées occidentales dans les années 1990 et 2000²¹ et, bien qu'elle connaisse une certaine renaissance ces derniers temps,²² les modèles de forces entièrement volontaires et le concept de professionnel militaire continuent de dominer dans les forces armées occidentales. Au Canada en particulier, l'idée d'un service militaire obligatoire mine nos idéaux de liberté individuelle et de prospérité, et a également été à l'origine d'un fossé linguistique et culturel historique.²³ En période de paix relative, le service militaire obligatoire remet également en question l'idée que la défense nationale est assurée par des professionnels hautement qualifiés et très motivés. Par conséquent, les FAC sont entièrement composées de volontaires qui ont choisi de faire partie de la communauté de la sécurité nationale pour défendre le Canada et les intérêts canadiens, à temps plein ou à temps partiel.

Compte tenu de cette diversité, on s'attend aux mêmes normes d'un professionnel militaire, peu importe l'élément constitutif, le grade ou le service. Les officiers et les militaires du rang (MR) de la Force régulière (F rég), de la Réserve (Rés) et de ses sous-éléments constitutifs, la Première réserve (P rés), la Réserve supplémentaire (Rés supp), les Rangers canadiens (RC) et le Service d'administration et d'instruction des organisations de cadets (SAIOC)²⁴ sont tous considérés comme des membres de la profession militaire. Cette professionnalisation a mené à ce qu'on appelle aujourd'hui la « profession des armes²⁵ ».



SECTION 1.4

Conclusion

La marche inéluctable du progrès technologique, le changement climatique de la Terre et les pressions démographiques croissantes sont à l'origine de troubles géopolitiques et sociaux dans le monde entier.

Ces symptômes sont exacerbés, voire exploités, par des régimes autoritaires et expansionnistes visant à remettre en question l'ordre international fondé sur des règles que nous nous efforçons de défendre.

Ces facteurs sont complexes dans leurs interactions et sont à l'origine d'un système international caractérisé par la concurrence et les conflits. Cela exige un groupe de Canadiens et de résidents permanents qui se consacrent à l'étude et à la poursuite du service armé pour la défense du pays. Pour défendre le Canada et les intérêts canadiens, il faut appuyer le Canada dans la promotion des valeurs à l'étranger au moyen d'efforts et d'interventions humanitaires, ainsi que d'un soutien national à l'intervention en cas de catastrophe et d'autres formes d'aide aux gouvernements provinciaux et aux administrations municipales du Canada, au besoin.

Bien que le processus de professionnalisation, c'est-à-dire l'abandon de la conscription et du service seulement à temps partiel, ait accéléré à la fin de la Seconde Guerre mondiale, un examen plus approfondi du Canada et, en fait, de l'histoire avant le contact révèle une nuance souvent négligée : les membres de la profession des armes, bien que peu nombreux, ont conservé les valeurs et les normes de toutes les personnes qui vivent au Canada. Ce lien fait partie intégrante de la légitimité des forces armées, au même titre que les lois et les politiques qui l'ont créée.

Pour atteindre un profil de carrière de service important dans la profession des armes, il faut s'engager à poursuivre des niveaux croissants de connaissances professionnelles, d'excellence et de maturité. Il faut une volonté de servir le Canada et de contribuer à assurer la sécurité pour prévenir les conflits ouverts, tout en maintenant, en fin de compte, l'état de préparation militaire pour répondre aux exigences du combat en cas de conflit armé. Ce dévouement à la profession repose sur un esprit combatif, qui comprend mais va au-delà de la simple force de la volonté d'utiliser jusqu'à la force létale. Il s'agit de la passion et de la persévérance nécessaires pour qu'une tâche extrêmement difficile, voire dangereuse, soit accomplie selon des normes élevées et dans un but supérieur, au service du Canada. En tant que force de dernier recours, la profession canadienne des armes est l'ultime police d'assurance du pays.



2

**Le but et la
composition des
professions**

SECTION 2.1

Qu'est-ce qu'une profession?

Ce chapitre décrit la notion d'une profession, en examinant le but et la composition de cet important type d'organisation. Il commence par décrire une profession comme un système et définit ses principaux termes et concepts.²⁷ Ces termes et concepts seront ensuite utilisés dans les chapitres suivants pour explorer une profession très particulière : la profession des armes.

Une profession est considérée comme un groupe exclusif de personnes qui possèdent et appliquent un ensemble systématiquement acquis de connaissances, de compétences, d'habiletés et d'autres aptitudes (CCHA), dérivés de recherches approfondies, de l'éducation, de l'instruction et de l'expérience. Pour qu'une profession ait un sens, elle doit exister au sein d'une société plus large et, par conséquent, les actions de la profession auront une incidence directe sur le statut de cette profession au sein de la société.²⁸ Les professionnels sont membres d'une profession. Ils ont la responsabilité de s'acquitter de leur fonction professionnelle de façon éthique et compétente dans l'intérêt de la société. Les professionnels sont régis par un code de valeurs et d'éthique qui établit des normes de conduite au sein de leur profession. Les membres soutiennent et appliquent activement ce code d'éthique, qui englobe des valeurs largement reconnues et jugées légitimes par la société. Le professionnalisme est la conduite et le rendement attendus d'un professionnel. Ainsi, il faut respecter un ensemble de normes et de pratiques reconnues liées à l'ensemble des connaissances propres à la profession.²⁹ Les membres de la profession innoveront, élargiront et amélioreront activement leurs CCHA.



SECTION 2.2

Impératifs fondamentaux

Une profession est généralement supervisée par des organes directeurs externes qui confèrent à la profession sa compétence légitime en vue d'être exercée. Ces organes directeurs fournissent également des cadres réglementaires et de responsabilisation qui évaluent la crédibilité et la fiabilité de la profession pour remplir sa fonction; bref, son efficacité professionnelle. Les professions doivent donc répondre à deux *impératifs fondamentaux* pour garantir leur crédibilité et être dignes de confiance aux yeux de la société. Ces deux impératifs sont tout aussi importants pour la pertinence et le bon fonctionnement de la profession.

L'impératif sociétal exige de la profession qu'elle se soumette à un organe directeur qui détermine et supervise la compétence légitime de la profession, et qui supervise également la conformité réglementaire. Le deuxième aspect de l'impératif sociétal est que la profession doit refléter dans toute la mesure du possible, sans compromettre sa fonction première, les valeurs et les normes de la société qu'elle sert, si elle veut bien la servir. Essentiellement, cela signifie que la profession doit remplir sa fonction conformément aux lois, aux valeurs, aux vertus et aux normes qui représentent le meilleur auquel la société aspire.

L'impératif fonctionnel exige que la profession soit efficace dans l'accomplissement de sa fonction principale, qu'il s'agisse de fournir un service ou un produit. Les organes directeurs confèrent aux professions un degré élevé de contrôle et d'autorégulation sur leurs questions internes afin de garantir leur bon fonctionnement. Ces questions internes comprennent, sans toutefois s'y limiter, les questions techniques, y compris celles qui portent sur la doctrine, le perfectionnement professionnel de ses membres, la discipline, l'administration, la politique du personnel et l'organisation interne de la profession elle-même. La surveillance est assurée par un organe directeur externe chargé d'évaluer périodiquement l'efficacité de la profession pour le compte de la société. L'impératif fonctionnel requiert la spécialisation des connaissances, des compétences et des capacités dans toute la société qui, comme l'histoire l'a montré, permet à la société de s'épanouir.³⁰

SECTION 2.3

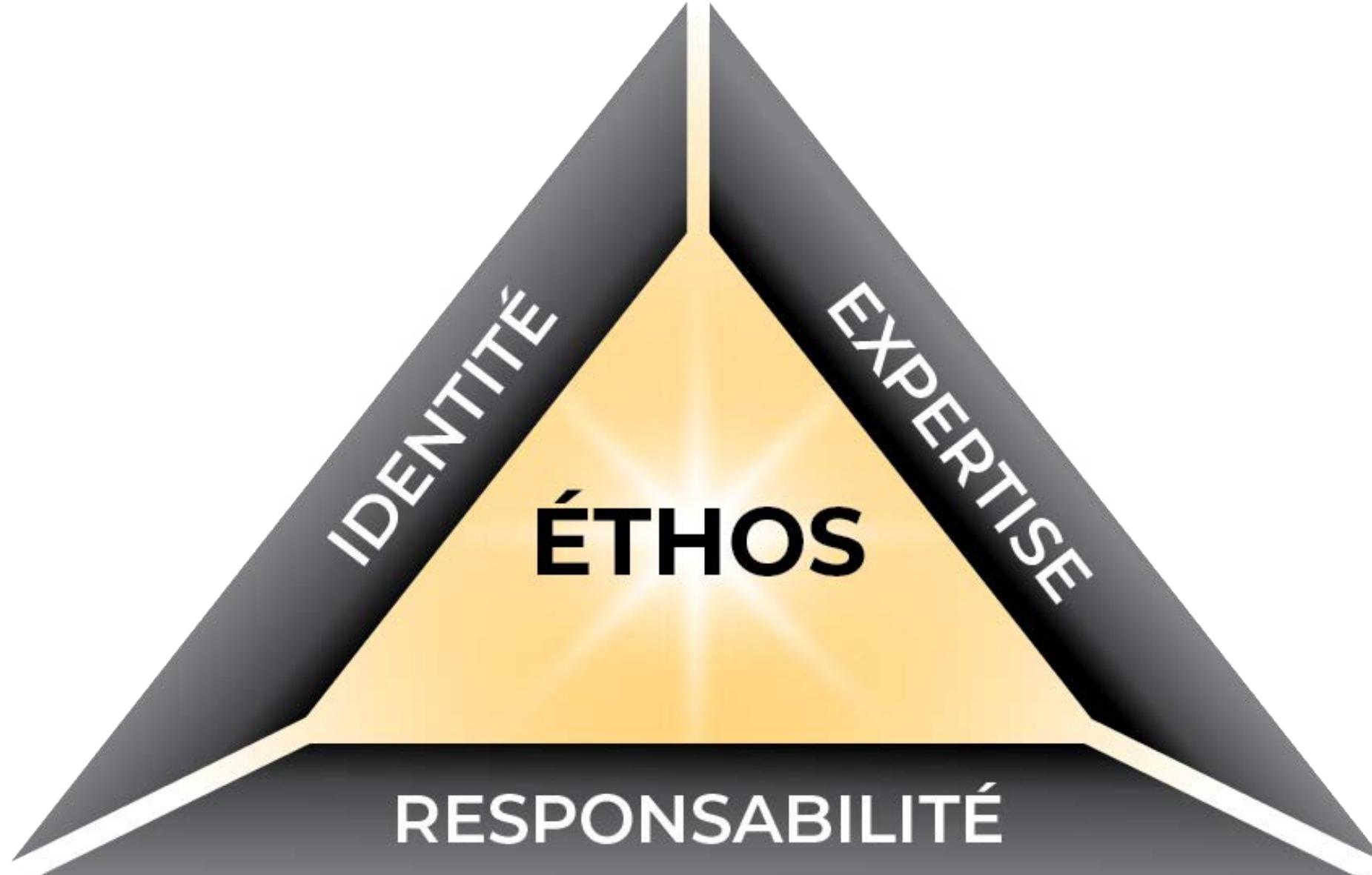
Attributs professionnels

En règle générale, une profession comprend quatre attributs, comme le montre la figure 2.1; la responsabilité, l'expertise, l'éthos ou le code de valeurs et d'éthique, et l'identité. La responsabilité représente le rôle, la fonction et les limites légitimes qui définissent la profession.

L'expertise représente l'ensemble des CCHA systématiquement acquis de la profession et sa capacité à les appliquer avec compétence. Un éthos ou un code d'éthique régit la manière dont cette expertise doit être utilisée, soit de manière positive et dans l'intérêt de la société. Un praticien assume son identité professionnelle lorsqu'il s'acquitte de ses responsabilités au mieux de ses compétences et d'une manière conforme à son éthos ou à son code d'éthique. L'expertise et l'éthos ou le code de valeurs et d'éthique forment *l'idéologie professionnelle* qui guide les normes de conduite et de rendement de la profession; essentiellement, les normes de professionnalisme.

Figure 2.1

Le concept professionnel



DIRECTIVES ET CONTRÔLE DU GOUVERNEMENT



SECTION 2.4

Professions et confiance

Les relations entre la société, les professions et leurs organes directeurs sont fondées sur la confiance. La fiabilité perçue de la profession dépend de la crédibilité dont elle fait preuve dans la fourniture de ses services ou de ses produits. La profession le fait-elle de manière éthique? La profession a-t-elle vraiment une expertise dans le domaine pour lequel elle fournit ce service? La profession a-t-elle la capacité de fournir le service selon les normes et l'échelle requises? Bien que les limites d'une profession soient généralement claires, elles ne sont pas imperméables et, par conséquent, la profession est influencée par les changements au sein de la société.

En fin de compte, la valeur d'une profession réside dans sa capacité à garantir la fiabilité des services qu'elle propose à la société. Tandis que la confiance est l'assurance qu'une personne agira dans l'intérêt supérieur d'autrui, la fiabilité est la démonstration de la capacité à agir dans l'intérêt supérieur d'autrui, c'est-à-dire que les professionnels agissent dans l'intérêt supérieur de la société. La recherche a démontré que la meilleure façon de susciter la fiabilité est d'appliquer trois variables : le caractère, la compétence et l'engagement.

La fiabilité, comme l'illustre la formule présentée à la figure 2.2, résultat de l'engagement, qui amplifie la somme du caractère et de la compétence. Le caractère (qui vous êtes) et la compétence (ce que vous faites et la qualité de votre travail) s'additionnent. Fondamentalement, l'engagement d'une personne est une force multiplicatrice qui permet d'instaurer la confiance et de parvenir à la réussite. L'engagement a un effet multiplicateur, car la recherche et l'expérience nous montrent que malgré l'importance du talent, l'effort compte doublement dans la réussite.³² Il faut de la passion et de la persévérance pour maintenir le niveau d'ambition, d'engagement et de sacrifice personnel qu'exige l'engagement.³³ La fiabilité permet aux professions de faire preuve d'intention et d'adopter une approche fondée sur des valeurs de manière plus efficace. La fiabilité renforce l'efficacité, de sorte qu'une profession peut fonctionner avec moins de frictions, à la vitesse proverbiale de la confiance.³⁴

Figure 2.2

TLe développement de la fiabilité

Fiabilité = (caractère + compétence) × engagement

Caractère

Le caractère, première variable de l'équation, remonte à l'antiquité (pour inclure de nombreuses cultures occidentales, orientales et autochtones). En Amérique du Nord, le concept de caractère est trouvé au sein des vertus autochtones. Plusieurs sources suggèrent que les sept enseignements sacrés – *Niizhwaaswi Gagiikwewin* – sont un ensemble de vertus créées et acceptées par plusieurs Premières Nations et Métis.³⁵ Les sept enseignements sacrés comprennent l'amour, l'humilité, le respect, la vérité, l'honnêteté, la sagesse et le courage et sont au cœur de nombreuses cultures autochtones.

Les Inuits ont une articulation unique des vertus appelée l'*Inuit Qaujimajatuqangit* (IQ). L'IQ est une façon inuite de savoir qui se traduit en français par « savoir inuit traditionnel³⁶ ». Par ailleurs, le terme a été traduit comme « ce que les Inuits ont toujours connu comme étant vrai³⁷ ». Néanmoins, l'IQ dispose d'un cadre permettant de clarifier les modes de connaissance au sein de la culture inuite, qui repose sur six principes qui aident les Inuits à l'appliquer. Ces six principes se traduisent par le service, le consensus, la collaboration, les connaissances, l'intendance et l'ingéniosité.³⁸ Ces principes sont à leur tour appuyés par les *maligait*, qui permettent de mener une vie agréable. Les quatre lois des *maligait* comprennent travailler pour le bien commun, respecter les êtres vivants, maintenir l'harmonie et l'équilibre, et planifier et préparer l'avenir.³⁹ Les parallèles avec les sept enseignements sacrés sont évidents.

Au sein des cultures occidentales, les vertus universelles et les forces de caractère du Values in Action (VIA) Institute on Character sont similaires aux vertus et principes autochtones. Le caractère est largement décrit comme une combinaison de valeurs, de vertus et de traits individuels qui sont intériorisés et vécus. Le travail de Christopher Peterson et Martin Seligman, qui ont créé la *Classification VIA des forces de caractère et des vertus*, qui occupe une place importante dans le domaine. Présentée comme un outil permettant de déterminer, de mesurer et de former le caractère, la classification VIA propose vingt-quatre forces de caractère qui soutiennent les six vertus fondamentales que sont la sagesse, le courage, l'humanité, la justice, la tempérance et la transcendance.⁴⁰ Leurs recherches fondamentales forment un ensemble de vertus universelles et de forces de caractère qui transcendent l'ethnicité, la culture, la religion et le temps.

Plus récemment, des universitaires de l'université Western ont adapté la recherche sur les VIA à un modèle de caractère de leader comprenant onze dimensions de caractère accompagnées de 62 éléments de caractère. Centrées sur la dimension de caractère du jugement, les dix autres dimensions comprennent la transcendance, la motivation, la collaboration, l'humanité, l'humilité, l'intégrité, la tempérance, la justice, la responsabilisation et le courage. Ces dimensions de caractère interdépendantes interagissent pour former les variables de caractère qui sont déclenchées par le jugement et qui éclairent celui-ci. L'objectif de ce modèle pratique de caractère du leader est d'assurer le bien-être de l'équipe et de maintenir l'excellence, en s'appuyant sur un meilleur jugement éclairé par le caractère.⁴¹

Le concept de caractère suit de près l'impératif sociétal. Les valeurs et vertus que les professions doivent intégrer pour garantir leur pertinence et leur fiabilité aux yeux de la société doivent être les meilleures valeurs, vertus et caractéristiques auxquelles leur société aspire. En bref, le professionnel doit représenter le meilleur du système de valeurs qu'il s'est engagé à servir et y demeurer fidèle.



Compétence

La deuxième variable de l'équation de fiabilité – la compétence – a trait aux attentes professionnelles qui sous-tendent l'objectif fondamental de la profession. La compétence d'une profession est déterminée par la qualité et la mesure dans laquelle les CCHA professionnelles sont déployées au service de la société. Les compétences professionnelles sont variées, allant des aptitudes techniques, des capacités procédurales, des nouvelles connaissances innovantes, à l'organisation de la profession elle-même. Une telle compétence s'acquierte par la recherche, l'éducation et l'instruction continues, ainsi que par l'accumulation d'expérience dans l'application de ces connaissances. De plus, les principes qui guident l'acquisition et l'application de ces connaissances sont codifiés dans la doctrine, le discours professionnel, les politiques et les procédures au sein des professions.

Engagement

Si certains aspects du caractère et tous les aspects de la compétence sont reflétés par les CCHA, c'est la vitalité de l'engagement d'une personne – en tant que troisième variable de l'équation – à viser l'excellence en matière de caractère et de compétence, qui permet d'instaurer la confiance inhérente au professionnalisme. Le talent ne suffit tout simplement pas; l'engagement, ou la persistance des efforts, est l'ingrédient primordial pour garantir que le caractère et la compétence sont maintenus jusqu'à l'obtention de la confiance nécessaire à la réussite. Le niveau d'engagement peut s'exprimer comme la somme de l'ambition, de l'engagement et du sacrifice pour assurer le succès. Cette combinaison d'éléments crée des organisations dignes de confiance qui prospèrent et réussissent.

La figure 2.3, qui est une représentation simplifiée de la profession en tant que système et du contexte dans lequel elle opère, permet de voir tous ces éléments en relation les uns avec les autres.

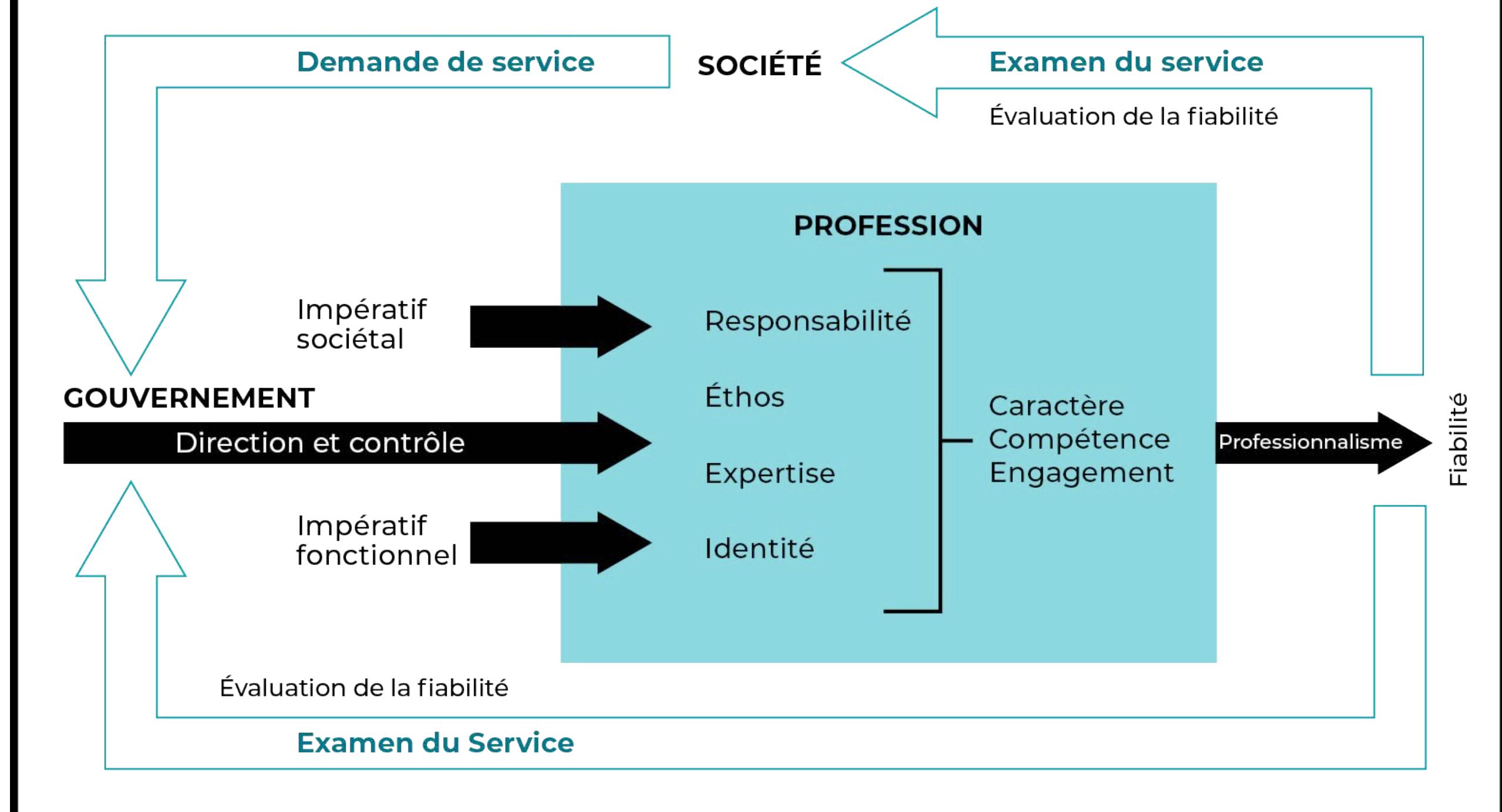


Figure 2.3
28 **Le système professionnel**

SECTION 2.5

Types de professions et de professionnels

Les professions peuvent prendre diverses formes. Les professions sont généralement associatives et leurs membres travaillent individuellement au service de leurs clients. Les professions médicales et juridiques sont normalement considérées comme associatives.

Une profession collective est très différente d'une profession associative. Dans une profession collective, le service ou le produit ne peut pas être fourni ou produit par une seule personne.⁴² Le service professionnel ne peut être rendu que par un groupe collectif de professionnels.

Les doubles professionnels sont des professionnels qui détiennent un statut professionnel dans plus d'une profession, simultanément. Ils peuvent être réglementés par les deux organismes professionnels. Par exemple, un professionnel associatif peut apporter une expertise unique à une profession collective et être membre des deux.



SECTION 2.6

Conclusion

Ce chapitre présentait un cadre conceptuel pour la profession, centré sur le concept clé de la confiance. La confiance au sein d'une profession est à la fois une exigence et le fruit d'une profession qui répond à ses impératifs fonctionnels et sociétaux.

La confiance conférée à une profession doit être gagnée chaque jour sous forme de fiabilité. Cette confiance peut s'éroder lorsque les membres de la profession ne répondent pas aux attentes incarnées dans les attributs professionnels, mais surtout dans l'idéologie professionnelle.

Dans les chapitres qui suivent, ce cadre de confiance, d'impératifs et d'attributs sera appliqué au professionnel militaire – les membres de la profession des armes. Les chapitres de ce livre définiront la voie à suivre non seulement pour que la profession des armes continue à être capable de défendre le Canada et les intérêts canadiens, mais aussi pour que les FAC conservent leur position au sein de la société en tant que profession respectée et vitale.





3

La profession des armes au Canada

SECTION 3.1

La profession militaire

La profession des armes est directement subordonnée au représentant du souverain au Canada, le gouverneur général. Le gouverneur général est le commandant en chef des FAC en termes officiels et cérémoniels, mais pas dans la pratique.

Dans la pratique, la profession canadienne des armes relève du gouvernement démocratiquement élu du Canada, et en particulier du ministre de la Défense nationale, qui est chargé de la gestion et de la direction des FAC et de toutes les questions relatives à la défense nationale. La profession des armes comprend tous les membres des FAC et ces professionnels militaires s'engagent à défendre le Canada et les intérêts canadiens, conformément aux directives du gouvernement du Canada. Les professionnels militaires se spécialisent dans l'étude et l'application de la force militaire. La force militaire est une force coercitive, destructrice et mortelle organisée et appliquée de manière disciplinée, dans le respect de l'éthique et du droit, en vue d'atteindre les objectifs politiques définis par le gouvernement du Canada. Les forces armées n'ont pas le droit légitime d'agir par elles-mêmes. Enfin, les professionnels militaires sont animés d'un ethos commun qui instaure la confiance au sein des FAC, du gouvernement du Canada et de la société canadienne, tout en étant conscients que le jugement qui sous-tend l'utilisation de la force militaire doit être judicieux.

La profession des armes au Canada s'est développée – comme beaucoup d'autres professions des armes dans le monde – selon un impératif sociétal qui veut que la force armée reste subordonnée à l'autorité civile dûment élue et qu'elle reflète, dans une mesure appropriée, les valeurs canadiennes et les vertus universelles. La profession militaire au Canada a toujours été façonnée par un impératif fonctionnel qui exige de la profession des armes un haut degré d'efficacité militaire dans l'accomplissement des missions qui lui sont assignées. Étant donné que les forces armées sont une profession collective qui fait appel à l'ensemble de ses fonctions, capacités et métiers pour mettre sur pied la force et assurer le succès des opérations, l'efficacité militaire est considérée de manière plus large que le simple succès des opérations. L'efficacité militaire est exigée dans toutes les fonctions militaires, à savoir la mise sur pied, le développement, la gestion, le maintien et l'emploi des forces, qui, ensemble, permettent d'atteindre le succès opérationnel. C'est pour cette raison que la profession des armes a accordé la primauté à l'efficacité militaire (plutôt qu'aux opérations), conformément à l'impératif fonctionnel.

SECTION 3.2

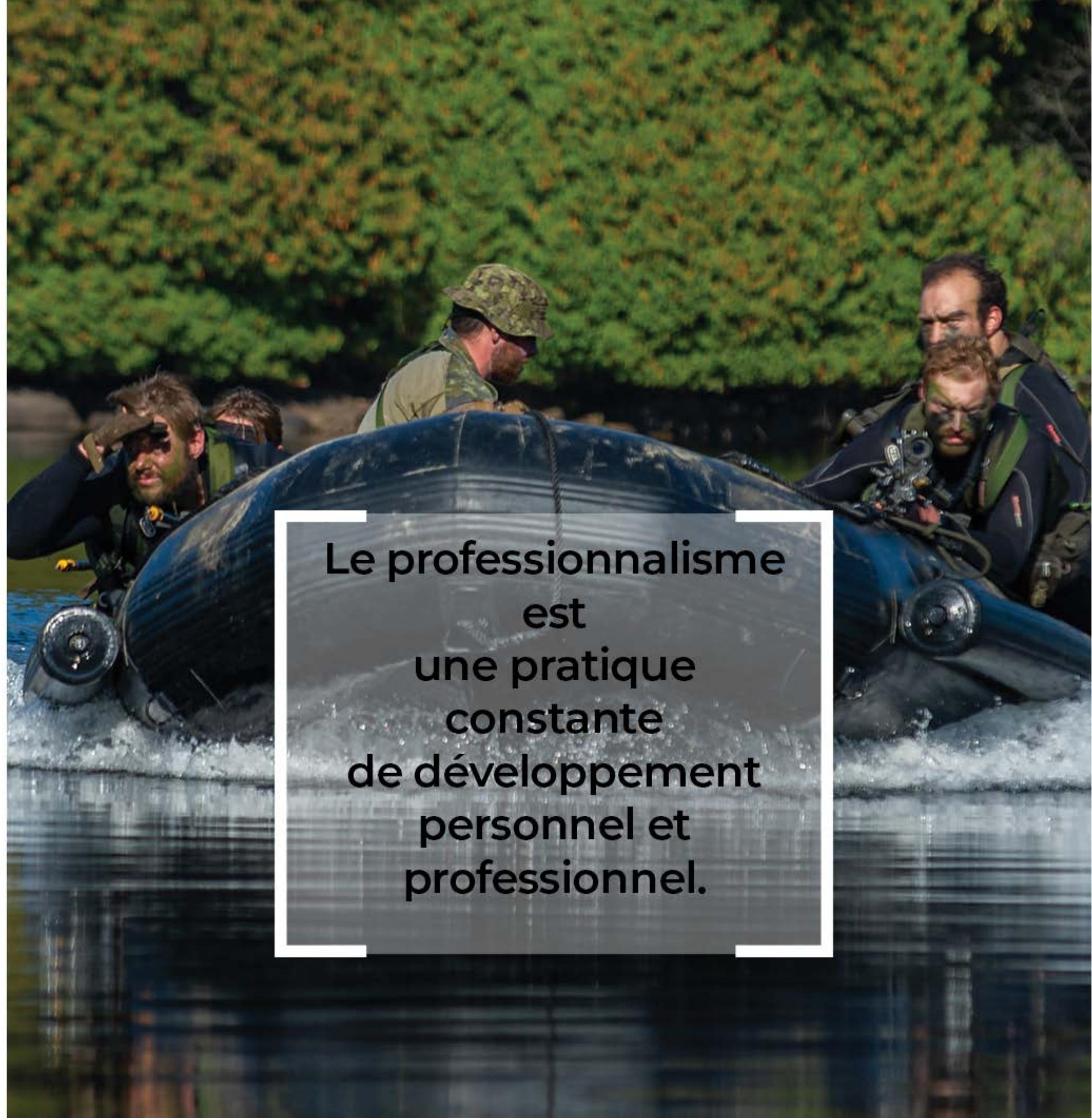
Military Professionals

Au Canada, le service militaire n'est pas un droit inhérent; il dépend plutôt du respect de critères bien définis, qui englobent des exigences médicales, éducatives, cognitives, physiques et de conduite, ainsi que de la citoyenneté ou du statut de résident permanent. Ces critères sont établis pour s'assurer que les FAC soient en mesure de maintenir leur capacité à remplir les responsabilités qui leur ont été confiées par le gouvernement démocratiquement élu du Canada.

Une personne devient membre de la profession des armes au Canada dès son enrôlement et doit prêter le serment ou faire la déclaration solennelle⁴³ et adopter l'uniforme militaire. Les membres des forces armées suivent une formation militaire approfondie pour acquérir les qualifications nécessaires à l'exercice de leur métier, après quoi ils possèdent les qualifications minimales pour être employés dans le cadre d'opérations militaires. À partir de là, les militaires visent des normes plus élevées d'excellence militaire dans leur métier et s'efforcent de maîtriser leur profession. Les membres des FAC sont censés incarner le professionnalisme dès leur adhésion, et cet engagement doit être maintenu tout au long de leur carrière.

Les professionnels militaires au Canada acceptent la responsabilité illimitée au moment de l'enrôlement comme principale caractéristique qui distingue les militaires des autres professions au Canada.⁴⁴ La responsabilité illimitée est un terme qui désigne l'obligation légale pour les membres des FAC d'accepter que, dans l'exercice de leurs fonctions, ils puissent être amenés à risquer leur vie ou celle de ceux qu'ils dirigent pour réussir les missions militaires qui leur sont confiées par le gouvernement du Canada.⁴⁵ Alors que d'autres professions telles que les premiers intervenants, comme les pompiers ou les policiers, partagent certains aspects de la responsabilité et du risque pour leur vie, les forces armées sont unique en ce sens que cette responsabilité illimitée comprend également l'usage légitime de la force pour blesser ou tuer des combattants au nom de la défense nationale. Les soldats, les marins, les aviateurs et les membres des forces d'opérations spéciales peuvent non seulement recevoir l'ordre légitime de risquer leur vie, mais ils peuvent recevoir l'ordre de tuer des combattants ou de donner cet ordre à d'autres membres des FAC, conformément aux lois canadiennes et internationales applicables.

Bien que le caractère distinctif de la responsabilité illimitée soit une source de fierté et du sentiment d'identité professionnelle, il doit être considéré avec attention. Ce caractère distinctif peut mener à une culture de l'exceptionnalisme, qui peut nuire aux relations que les forces armées entretiennent avec le gouvernement et la société, ainsi qu'à ceux qui exercent la profession des armes. Les effets négatifs de l'exceptionnalisme militaire peuvent mettre à rude épreuve les relations civilo-militaires, car il tend à considérer ceux qui ne portent pas l'uniforme comme inférieurs. Par ailleurs, au sein de la profession elle-même, si rien n'est fait, ce caractère distinctif peut amener certains groupes professionnels militaires à en considérer d'autres comme inférieurs. Une telle culture exceptionnaliste négative peut entraîner des mentalités où l'on croit qu'il n'y a rien d'autre à apprendre ou que l'on est au-dessus de la loi. Une telle culture négative sape l'éthos militaire qui assure le professionnalisme. Les professionnels militaires doivent rester conscients du fait que la force armée est avant tout une profession collective où aucun groupe professionnel ni aucune personne ne peut assumer à lui seul la responsabilité de la profession envers le gouvernement. La profession est un concept pluraliste; tous les membres et les groupes professionnels sont tenus de collaborer de manière disciplinée pour accomplir les missions que le gouvernement leur confie. Ainsi, pour que l'efficacité militaire soit maintenue et renforcée par le professionnalisme, tous les professionnels militaires doivent adhérer à l'éthos et faire preuve d'humilité que nécessite un état d'esprit axé sur la croissance.



Les aspirants à la profession doivent adopter un comportement professionnel. Au Canada, outre le serment ou la déclaration solennelle et l'adoption de l'uniforme, les membres font preuve de professionnalisme en intériorisant et en incarnant l'éthique militaire, en accédant à leurs qualifications professionnelles et en les conservant, en appliquant les normes les plus élevées en matière d'expertise militaire et en comprenant, en acceptant et en assumant tous les engagements et responsabilités inhérents à la profession des armes. Plus particulièrement, l'uniforme militaire est un symbole de service; il est profondément ancré dans la tradition et doit être porté avec fierté et respect. En outre, les professionnels militaires comprennent que le professionnalisme est une pratique constante de développement personnel et professionnel. Cet apprentissage et cette croissance peuvent être accélérés par l'encadrement, le mentorat et l'apprentissage par l'expérience.

Un composant essentiel et unique de cette profession collective est la relation entre le militaire du rang et l'officier. Cette relation en est une de double expertise et de complémentarité. Par exemple, en ce qui concerne la relation entre les officiers subalternes et les MR supérieurs, le MR supérieur expérimenté agit non seulement comme un conseiller, mais aussi de mentor pour l'officier subalterne. Puisque les FAC sont axées sur le développement et l'emploi d'équipes cohésives, cela exige un respect et une confiance mutuels. Il faut reconnaître que chaque rôle est essentiel à la réalisation du mandat de la profession des armes au Canada. À mesure que l'environnement de sécurité continue d'évoluer, la relation entre les officiers et les MR évolue également. Au fil du temps, il y a eu une convergence d'attentes professionnelles tant pour le MR que pour l'officier. Malgré cela, chacun apporte à l'équipe des rôles et des spécialités différents. Les officiers doivent être plus compétents sur le plan technique que par le passé, tandis que les MR sont désormais censés élaborer et exécuter des plans, car les exigences des opérations de plus en plus complexes obligent leur développement professionnel à converger.



SECTION 3.3

Doubles professionnels militaires

La profession des armes au Canada est également caractérisée par la présence de groupes dont l'expertise n'est pas spécifique aux militaires, mais qui sont organisés par des professions civiles. Les médecins, les avocats, les aumôniers, les ingénieurs et les psychiatres militaires, pour n'en citer que quelques-uns, appartiennent à des associations professionnelles externes et sont tenus de respecter une deuxième éthique professionnelle, en plus de l'éthos militaire.

En tant que doubles professionnels, ces personnes fournissent des conseils et des services spécialisés à la chaîne de commandement sur des questions liées au bien-être des personnes et sur des questions collectives à l'appui de l'organisation. Par ailleurs, les dirigeants militaires ont à leur tour besoin d'une aide spécialisée pour composer efficacement avec les exigences et les charges uniques qu'impose le service militaire. Les services médicaux, juridiques et spirituels, ainsi qu'un large éventail d'autres services au personnel, sont essentiels au bien-être des personnes qui composent collectivement l'organisation et, par conséquent, à la santé de la profession des armes elle-même.

Les doubles professionnels sont soumis à deux ensembles d'obligations potentiellement contradictoires, surtout en ce qui concerne les besoins du groupe par rapport à ceux de la personne. Certains doubles professionnels, qui travaillent dans les limites de leur expertise professionnelle civile, peuvent avoir le devoir éthique de trouver un équilibre entre les besoins individuels et ceux des FAC. Ils doivent également comprendre et accepter les obligations du commandant militaire en vue de mener à bien la mission. Les commandants doivent à leur tour respecter les obligations du double professionnel et comprendre que le service que ces professionnels fournissent fait partie intégrante du bien-être de la force ainsi que de l'accomplissement de la mission. En bref, il faut que les deux parties – le commandant et le conseiller double professionnel – comprennent les responsabilités et les contraintes de chacun et gèrent cette saine tension dans l'intérêt de la profession des armes.



Les militaires sont souvent tenus de respecter des normes plus élevées que le reste de la société.

SECTION 3.4

Attributs de la profession des armes au Canada

La *Loi sur la défense nationale* (LDN) aborde intentionnellement le mandat des FAC de manière large en indiquant simplement que le ministre de la Défense nationale est responsable des questions relatives à la défense nationale ainsi que de la gestion et de la direction des FAC.⁴⁶ À ce titre, le rôle, les missions et les tâches assignés aux FAC sont vastes : en bref, on en demande beaucoup aux FAC.

Bien que la réussite des opérations soit un résultat important et tangible, pour y parvenir, le professionnel militaire doit se consacrer également à l'étude et à la pratique de l'ensemble des activités relevant du mandat de la défense nationale. Il s'agit d'éduquer, d'instruire et de préparer, selon l'apprentissage par l'expérience, aux conflits armés. En étant prêts pour les conflits armés, les professionnels des armes sont les mieux placés pour s'adapter aux exigences des missions moins meurtrières sur l'éventail de la concurrence et des conflits.

Les attributs professionnels que sont la responsabilité, l'expertise, l'éthos et l'identité, pris dans leur ensemble, représentent le mieux les exigences qui sont imposées aux militaires en matière de professionnalisme. Bien que ces attributs constituent des éléments uniques en soi, ils se rejoignent en tant que concepts interdépendants qui sont unifiés par un engagement à incarner l'éthos militaire canadien.

Responsabilité militaire

La responsabilité essentielle de défendre le Canada et les intérêts canadiens repose sur la profession des armes. Elle se manifeste par un rôle, un ensemble de missions et de tâches potentielles qui couvrent un éventail de concurrence

et de conflits qui vont de la guerre à l'insurrection, au rétablissement de la paix, au maintien de la paix, aux opérations nationales et à la nécessité d'une dissuasion générale ou de la prévention des conflits. Ce rôle, ainsi que ses missions et tâches connexes, définit la portée appropriée et le cadre juridique international et national applicable dans lequel la profession militaire opère.

Au cœur de cette responsabilité se trouve l'autodiscipline du professionnel militaire et son engagement à maintenir les plus hauts niveaux de professionnalisme individuel et à contribuer à l'élaboration des normes les plus élevées de professionnalisme collectif. Chaque professionnel militaire doit se tenir et être tenu responsable de sa conduite et de son rendement, compte tenu des systèmes d'armes de plus en plus puissants qui permettent d'assumer cette responsabilité essentielle et aussi du fait que les dirigeants militaires exercent une influence et une autorité considérables sur les professionnels militaires qu'ils dirigent. En effet, les militaires sont tenus de respecter des normes plus élevées que le reste de la société, étant donné qu'ils sont l'instrument de mise en œuvre du monopole de l'État en matière d'utilisation de la violence disciplinée.

Les officiers et les MR supérieurs ont la responsabilité de diriger et un droit de commandement leur est délégué dans le cadre de leur affectation. Dans le cadre de cette responsabilité, ils ont l'autorité et la responsabilité de commander, de planifier, de prendre des décisions, d'opérer, de développer leurs équipes et de former leurs propres successeurs. La commission d'officier confère le droit et le privilège de commander à tous les niveaux, y compris d'ordonner à des subordonnés de se mettre en danger. L'officier est responsable d'établir les conditions de réussite de la mission et livre ensuite l'intention du commandant, dans les limites duquel les subordonnés ont l'obligation d'atteindre l'objectif militaire. Les MR commandent au niveau tactique. Ce n'est qu'en tirant parti de l'expertise du corps des MR que les officiers peuvent diriger efficacement leurs diverses équipes. Bien que cette répartition hiérarchique des pouvoirs, des responsabilités et de la responsabilisation soit souvent présentée comme simple, la complexité



des situations réelles brouille souvent les limites entre les rôles et les responsabilités des officiers et des MR.

Fonctionnant conformément aux valeurs canadiennes et aux vertus universelles, la profession des armes doit s'acquitter de ses responsabilités avec un dévouement qui va au-delà de l'efficacité militaire, en adoptant un engagement envers le soin et le bien-être de ses membres et de leur famille. Ce devoir est partagé par les officiers et les MR, qui portent tous deux la responsabilité du leadership, et dont le dévouement à cet égard contribue à créer des équipes efficaces et cohésives dotées d'un moral élevé.

Les normes les plus élevées d'une profession collective sont le résultat direct du professionnalisme individuel atteint par ses membres grâce à l'autodiscipline et à l'engagement. Tous les membres de la profession ont l'obligation de vivre l'éthos militaire et de préserver ainsi la réputation de la force armée.

L'expertise militaire

L'expertise est un attribut vital de la profession des armes. L'expertise militaire est déterminée par le commandement et le contrôle d'équipes militaires dont la fonction principale est l'application disciplinée, éthique et légale de la force militaire.

Les professionnels militaires doivent avoir une compréhension intime du droit des conflits armés et une compréhension détaillée des règles d'engagement connexes pour s'acquitter efficacement de leur fonction militaire. Les CCHA théoriques et pratiques associées à la conduite des conflits armés représentent un niveau sophistiqué d'expertise qui diffère de toute autre profession.

L'expertise militaire englobe l'acquisition, le maintien et le progrès constant de la théorie et de la pratique des conflits armés. Au fur et à mesure de leur montée en grade, les professionnels militaires élargissent leur compréhension de cette expertise du niveau tactique au niveau interarmées et combiné, avec une perspective de l'ensemble des domaines

domaines tout au long du processus. Cette approche de l'ensemble des domaines permet de comprendre où les autres instruments de la puissance nationale et internationale sont intégrés dans les cinq domaines de conflit (maritime, terrestre, aérien, cyberspace et spatial) afin d'assurer la réussite de la mission.⁴⁷

L'expertise n'est plus étroitement liée au grade ou au poste, car les exigences des conflits modernes l'obligent à transcender souvent ces frontières traditionnelles.

L'évolution du caractère des conflits a entraîné des exigences accrues aux niveaux les plus subalternes, où il est de plus en plus nécessaire d'avoir une capacité de jugement très développée dans l'utilisation de la force militaire. Les exigences d'un équilibre entre le succès de la mission et le bien-être de ses subordonnés, et l'application éthique et légale de la force jusqu'à la force létale dans une variété de circonstances complexes, confèrent une grande importance au jugement professionnel. Le développement de ce jugement nécessite non seulement l'acquisition de connaissances, de compétences et d'habiletés, mais aussi le développement d'une force de caractère et une grande expérience pratique.

Bien que la compétence tactique en matière de combat individuel et collectif demeure au cœur de la profession des armes, cette expertise à elle seule n'est plus suffisante pour assurer la défense du Canada. Aujourd'hui, les professionnels militaires ont besoin d'un ensemble plus large de connaissances, de compétences et d'habiletés, ainsi que d'une volonté de collaborer et d'apprendre. Les compétences et les connaissances normalement associées aux universitaires, aux chercheurs, aux analystes des politiques, aux éducateurs et aux diplomates sont maintenant également exigées de nos marins, soldats, aviateurs et membres des forces d'opérations spéciales.

L'identité militaire

L'identité est un attribut intrinsèque et essentiel de la profession militaire. L'identité militaire d'une personne évolue, façonnée par la société ainsi que par l'acceptation d'une responsabilité illimitée dans le cadre d'un service

militaire volontaire et dévoué. Les FAC sont une institution nationale qui accepte les citoyens canadiens ou les résidents permanents qui souhaitent répondre à l'appel pour défendre le Canada et les intérêts canadiens. Les professionnels militaires revêtent l'uniforme et comprennent qu'ils font partie d'une institution nationale qui respecte et reflète le meilleur des valeurs canadiennes et des vertus universelles. L'identité militaire d'une personne englobe non seulement ce qui est défini par le rôle et l'éthos des forces armées, mais aussi un ensemble de sous-identités qui se forment naturellement au sein des commandements, des formations, des unités, des régiments, des corps, des branches et des métiers qui constituent la profession collective des armes. Une identité militaire est également une identité composite comprenant la propre identité d'un membre coïncidant avec son identité professionnelle qui se superpose à un idéal commun de service dans la défense du Canada. De plus, l'identité peut évoluer en fonction des valeurs et des vertus que nous choisissons de poursuivre, et de l'autodiscipline dont nous faisons preuve dans la formation d'habitudes positives, tant d'un point de vue personnel que professionnel.

La coutume et la tradition jouent un rôle important dans l'identité d'un professionnel militaire. La coutume et la tradition peuvent servir à initier et à commémorer et être une source d'inclusion, d'inspiration et de fierté.

Cependant, les coutumes et les traditions peuvent également exclure, étouffer et nuire, soit d'une façon intentionnelle ou non. De tels effets négatifs sur la personne et l'équipe pourraient diminuer la confiance, l'esprit combatif et, en fin de compte, l'efficacité militaire. Les professionnels militaires doivent examiner attentivement quand les coutumes et les traditions ont tombé en désuétude quant aux objectifs de l'éthos des FAC et ne pas avoir peur d'abandonner celles qui ne servent plus à inspirer la culture moderne ni à commémorer respectueusement le passé. Les coutumes et les traditions sont des créations de la profession et peuvent donc être modifiées. Une identité militaire saine permet les discussions qui déterminent quelles coutumes et traditions continuent de servir la profession et quelles coutumes et traditions doivent être modifiées ou abandonnées.

L'identité est également influencée par les divers changements apportés aux responsabilités et à l'expertise au cours d'une longue carrière. Les types de missions militaires auxquelles une personne participe influencent considérablement ses perspectives professionnelles et l'étendue de son expertise militaire. Alors que l'enseignement collectif est à juste titre essentiellement axé sur le combat, une personne peut passer toute sa carrière dans des missions de maintien de la paix ou de secours aux sinistrés, ce qui façonnera considérablement son identité professionnelle. De même, une personne peut passer la majeure partie de sa carrière dans des exercices de dissuasion et ne jamais participer à un déploiement dans une mission de combat. La diversité de l'expérience acquise par une personne au cours de sa carrière aura une incidence profonde et durable sur son identité personnelle et professionnelle. La nature même de l'exposition à une telle variété d'expériences a le potentiel de développer le caractère et les compétences d'une personne au profit de son équipe et de la profession elle-même.

L'affiliation d'une personne en tant qu'officier ou MR déterminera le perfectionnement professionnel, l'expertise, les pouvoirs, les responsabilités et les obligations redditionnelles qu'elle recevra tout au long de sa carrière. Les responsabilités des officiers les désignent comme des commandants potentiels qui dirigent des équipes militaires de plus en plus grandes et des officiers d'état-major qui soutiennent les besoins opérationnels et institutionnels du système militaire. Les MR sont indispensables à l'accomplissement efficace des tâches attribuées, au bien-être collectif et à la discipline de l'équipe. L'expérience, les défis et les réussites que les professionnels militaires rassemblent en travaillant dans ces différents rôles influencent considérablement leur identité professionnelle.



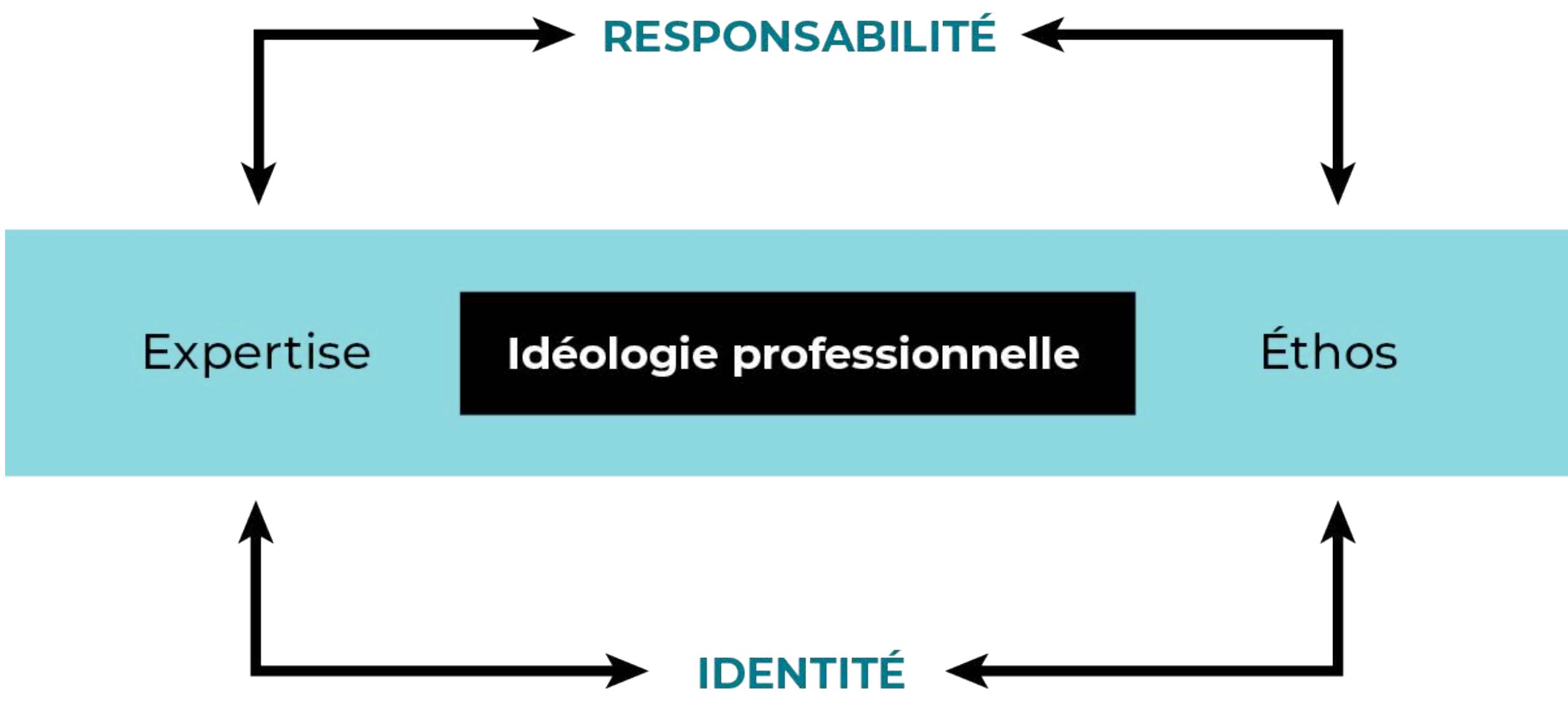
En résumé, l'identité militaire peut profondément façonner le sentiment d'identité d'une personne, en lui procurant un fort sentiment d'utilité, d'appartenance et de devoir. Cependant, lorsque l'appartenance aux forces armées devient l'identité dominante d'un militaire, cela peut poser des risques importants. L'identification excessive dans une perspective exceptionnaliste peut entraîner des difficultés dans la relation à la vie civile et la transition vers celle-ci, car les personnes peuvent avoir du mal à trouver un nouveau sentiment d'utilité et d'appartenance en dehors d'un environnement militaire structuré. Il est essentiel pour les militaires de cultiver un sentiment d'appartenance qui s'étend au-delà de la profession et de se préparer à la vie après le service militaire en recherchant un but et un lien significatifs dans la société civile en tant que citoyen canadien actif et engagé, et ce, tout au long de leur carrière de service militaire.

L'éthos militaire

La profession militaire possède également un éthos unificateur qui sous-tend tous les aspects de la profession. L'éthos militaire relie les trois autres caractéristiques. Si l'éthos sert de guide à la conduite des professionnels militaires, en donnant un sens et un but plus précis à leurs actions, il se combine également à l'expertise pour créer l'idéologie professionnelle des FAC. La figure 3.1 offre une compréhension plus approfondie de la relation entre les caractéristiques. Dans ce cas, l'attribut de responsabilité, qui est formulé par le gouvernement, est le moteur de l'idéologie professionnelle (ce que font les FAC et comment



Figure 3.1
L'idéologie professionnelle et le concept professionnel



elles le font) qui, à son tour, crée l'identité unique de la profession. Qui plus est, cette relation se nourrit d'elle-même, l'identité militaire vécue renforçant encore l'idéologie professionnelle et influençant potentiellement le degré de responsabilité qui lui est conféré par le gouvernement.

L'éthos sert de concept unificateur central de la profession militaire, car il harmonise les deux impératifs fondamentaux, représente le caractère, la compétence et l'engagement requis pour développer la fiabilité et constitue une part égale de l'idéologie professionnelle. Les éléments de l'idéologie se combinent pour répondre aux impératifs de la profession des armes.

L'éthos militaire transcende également les rôles et fonctions individuels, unifiant les professionnels militaires sous un ensemble commun de principes éthiques, de valeurs militaires et d'attentes professionnelles. Il reflète la façon dont les professionnels militaires se perçoivent, la façon dont ils remplissent leur fonction et la façon dont ils se situent par rapport à leur gouvernement et à la société. Ce sujet est développé dans les sections suivantes ainsi que dans *L'éthos des FAC : digne de servir*.

SECTION 3.5

Conclusion

En explorant les concepts professionnels, nous voyons clairement que la force militaire canadienne est en effet une profession. Les membres de la profession ont des responsabilités et obligations spécifiques qu’implique une telle appartenance professionnelle. Le service militaire n’est pas un droit inhérent, mais il dépend du respect de critères précis, y compris les exigences médicales, éducatives, cognitives, physiques, de conduite et de citoyenneté ou de résidence permanente. Ces critères sont établis pour s’assurer que les FAC peuvent remplir leur mandat tel que prescrit par le gouvernement du Canada. Il y a des aspects uniques au service militaire, tels que la responsabilité illimitée et les défis liés à l’application de la force létale dans le cadre éthique et juridique applicable.

Les doubles professionnels au sein des forces armées sont ceux qui sont simultanément membres du militaire et d’autres professions réglementées comme la médecine ou le droit. Certains doubles professionnels, qui travaillent dans les limites de leur expertise professionnelle civile, peuvent avoir le devoir éthique de trouver un équilibre entre les besoins individuels et ceux des FAC.

Les caractéristiques de la profession des armes, soit la responsabilité, l’expertise, l’identité et l’éthos, sont interdépendantes et unifiées par l’éthos militaire, qui reflète également le caractère, la compétence et l’engagement du professionnel militaire. Il convient de noter que l’éthos et l’expertise se combinent pour former une idéologie professionnelle, qui découle de la responsabilité conférée à la profession par le gouvernement et façonne l’identité du professionnel militaire.

En raison de son rôle central dans la profession, l’éthos militaire, qui a été pleinement expliqué dans *L’éthos des FAC : digne de servir*, sera exploré dans le chapitre suivant en examinant son lien avec la profession. Le chapitre souligne l’importance de l’humilité, de l’apprentissage continu et de l’adhésion aux valeurs canadiennes et aux vertus universelles dans le maintien du professionnalisme militaire.



4

L'éthos des Forces armées canadiennes

SECTION 4.1

Introduction

L'éthos est défini dans *L'éthos des Forces armées canadiennes* : *digne de servir* comme « l'esprit caractéristique d'une culture, d'une communauté ou d'une organisation, tel qu'il se manifeste dans ses croyances et ses aspirations⁴⁸ ». La figure 4.1 est une représentation visuelle de l'éthos militaire canadien.

Figure 4.1
L'éthos des Forces armées canadiennes

L'éthos des FAC

Principes éthiques

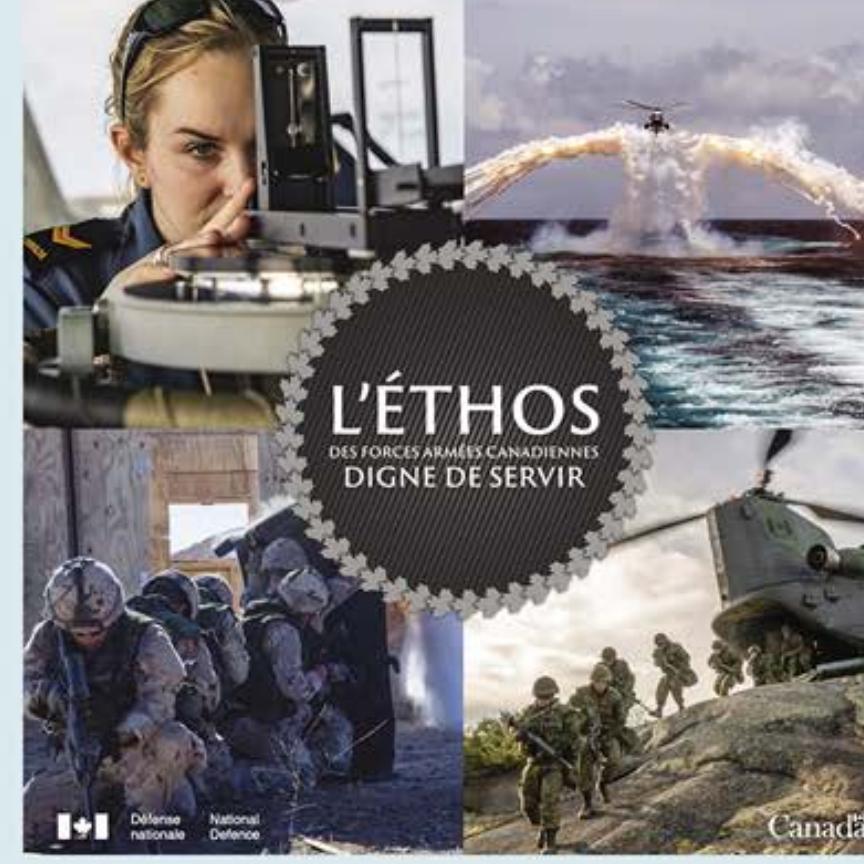
- 1. Respecter la dignité de toute personne
- 2. Servir le Canada avant soi-même
- 3. Obéir à l'autorité légale et l'appuyer

Valeurs militaires

- 1. Loyauté
- 2. Intégrité
- 3. Courage
- 4. Excellence
- 5. Inclusion
- 6. Responsabilité

Attentes professionnelles

- 1. Devoir
- 2. Accepter la responsabilité illimitée
- 3. Esprit combatif
- 4. Leadership
- 5. Discipline
- 6. Travail d'équipe
- 7. Disponibilité opérationnelle
- 8. Intendance



Bien qu'une description complète de l'éthos présenté au tableau 4.1 soit fournie dans *Digne de servir*, la suite de ce chapitre explore l'éthos en ce qui concerne ses fonctions, les impératifs fondamentaux, les valeurs canadiennes et les vertus universelles, ainsi que les concepts de confiance, de caractère, de compétence et d'engagement. *Digne de servir* ainsi que le *Code de valeurs et d'éthique des FC et du MDN*⁴⁹ définissent qui nous devrions être et comment nous devrions servir en tant que professionnels militaires et partenaires de l'Équipe de la Défense.

Parmi les dix-sept éléments de l'éthos, le principe éthique de respecter la dignité de toute personne mérite un examen particulier dans le contexte de la profession des armes.⁵⁰ Il représente un principe fondamental de l'humanité, qui exige une application constante et universelle. Même dans le contexte le plus éprouvant du service militaire, comme le combat, les membres des FAC doivent tenir compte de ce principe. À un certain niveau, il s'agit d'un paradoxe fondamental du service militaire en ce sens que la fonction fondamentale de la force armée – celle de s'engager dans des actions qui entraîneront probablement des blessures ou la mort d'adversaires – va à l'encontre de ce principe éthique. Cependant, à un niveau plus profond, ce paradoxe peut être résolu par une réflexion sur l'objectif de la défense nationale. La défense nationale est la défense du Canada et des intérêts canadiens : c'est la défense des Canadiens et des habitants du pays. Cela peut signifier qu'il peut être nécessaire d'ôter la vie à une personne menaçant la vie d'autres personnes, conformément au droit canadien et international applicable. Les membres de la profession des armes respectent ce principe éthique, l'étendant même à l'adversaire le plus endurci. La profession des armes au Canada concerne la menace ou l'utilisation de la force militaire pour protéger d'autres personnes.



SECTION 4.2

L'éthos des Forces armées canadiennes et sa fonction dans la profession des armes

L'éthos des FAC remplit plusieurs fonctions. En premier lieu, il exploite les autres caractéristiques professionnelles que sont la responsabilité, l'expertise et l'identité en établissant les principes éthiques souhaités, les valeurs militaires, les attentes professionnelles et les normes de comportement professionnel qui agissent comme un esprit unificateur – un esprit combatif – pour tous les professionnels militaires.

L'éthos guide la façon dont nous appliquons notre expertise militaire de manière vertueuse et efficace, c'est-à-dire avec professionnalisme. L'éthos militaire est aussi un cadre qui permet de s'adapter dans deux directions. Premièrement, il permet aux militaires de s'adapter continuellement, car l'éthos est enraciné dans une approche fondée sur les valeurs pour guider le comportement. Cette approche laisse place à une interprétation vertueuse à mesure que la société et les normes évoluent. Deuxièmement, cette souplesse permet également de s'assurer que l'éthos demeure pertinent pour les diverses sous-cultures qui se forment inévitablement dans une profession collective comme les FAC. Il s'agit des commandements, des branches et des métiers qui ont tous des façons distinctes d'être et d'agir dans les limites de l'éthos commun des FAC, qui est énoncé dans *Digne de servir*.

L'éthos militaire sert également de fondement à la façon dont les professionnels militaires au Canada dirigent leur personnel. Il façonne la façon dont nos chefs commandent, dirigent, gèrent et perfectionnent d'autres professionnels militaires. Les chefs – à tous les niveaux – ont une profonde influence sur la culture militaire. Bien qu'il incombe à chaque militaire d'assurer une culture militaire saine, les chefs ont une incidence considérable par les exemples qu'ils donnent, les normes qu'ils exigent, le soutien qu'ils apportent, ainsi que les décisions qu'ils prennent.⁵¹

Au niveau institutionnel, l'éthos établit les fondements à partir desquels la politique et la doctrine du personnel doivent être façonnées, grâce au jugement de nos chefs institutionnels, de nos commandants en second et des MR occupant des postes supérieurs. Les décisions institutionnelles ont une incidence importante et de grande portée sur les professionnels militaires dans l'ensemble des FAC et doivent s'harmoniser avec les principes, les valeurs et les attentes de l'éthos pour assurer une culture professionnelle saine. Lorsqu'il est combiné à un leadership direct et institutionnel, le pouvoir de l'éthos militaire d'unifier et de façonner l'expertise, la responsabilité et l'identité militaires est inégalé.

SECTION 4.3

Les valeurs canadiennes et la profession des armes

La légitimité sociale de la profession des armes pour s’acquitter de sa fonction militaire est fondée sur la façon dont les professionnels militaires incarnent et vivent les valeurs mêmes qu’ils défendent. Les professionnels militaires ne sont peut-être plus des *civils*, mais ils demeurent des *citoyens* responsables et doivent donc refléter le meilleur des valeurs canadiennes. Ces mêmes valeurs façonnent la culture militaire, même lorsqu’elles sont adaptées aux fins de la défense du Canada et des intérêts canadiens. Pour cette raison, une expression officielle des valeurs canadiennes est importante.

Les valeurs canadiennes

Les valeurs canadiennes jouent un rôle déterminant dans l’éthos militaire. Les valeurs du Canada sont exprimées dans des lois comme les *Lois constitutionnelles de 1867 à 1982* et la *Charte canadienne des droits et libertés*.⁵² D’autres documents nationaux, comme le guide d’étude fédéral pour devenir citoyen canadien, *Découvrir le Canada*, éclairent davantage notre compréhension des valeurs canadiennes.⁵³ Dans une perspective plus vaste, la *Déclaration universelle des droits de l’homme* des Nations Unies présente trente articles exprimant des principes fondamentaux qui reflètent les valeurs canadiennes.⁵⁴ Tous ces droits, libertés et valeurs trouvent un écho dans le droit canadien et dans divers sondages et recherches sur l’opinion publique.⁵⁵ Cependant, seule la publication *Découvrir le Canada* décrit les six responsabilités fondamentales des citoyens canadiens : respecter les lois, répondre à ses propres besoins et à ceux de sa famille, faire partie d’un jury, voter aux élections, offrir de l’aide aux membres de la communauté et protéger notre patrimoine et notre environnement.

Ces valeurs et responsabilités se reflètent en grande partie dans l’éthos de nos trois principes éthiques et de nos six valeurs militaires. L’éthos est cependant un esprit caractéristique d’une organisation et ne représente pas toute la gamme des valeurs et des comportements connexes qui doivent constituer la culture militaire. Il est donc nécessaire de mieux délimiter la façon

dont une personne, en tant que professionnel militaire, devrait mieux vivre ces valeurs canadiennes au sein des forces armées. Pour ce faire, nous nous tournons vers le cadre de VIA,⁵⁶ qui comprend trente vertus universelles et forces de caractère, ainsi que vers le cadre du caractère des leaders d'Ivey,⁵⁷ qui comprend onze dimensions de caractère et soixante-deux comportements de soutien, afin de renforcer les valeurs canadiennes et les approches du leadership militaire. Les professionnels militaires doivent adopter ces nouveaux cadres afin que nos équipes de plus en plus diversifiées fonctionnent de manière plus positive et soient dirigées par un éventail plus large d'approches de leadership inclusives, non seulement parce que c'est la bonne façon d'être, mais aussi parce que cela conduit à un bien-être accru et à une excellence militaire soutenue, qui s'harmonisent tous deux avec notre ethos militaire.



SECTION 4.4

Intérioriser l'éthos, les impératifs fondamentaux et l'importance de la confiance

La fiabilité des FAC est fondamentalement enracinée dans la façon dont la société et le gouvernement perçoivent le niveau de professionnalisme dont font preuve les militaires canadiens. La fiabilité même des forces armées joue un rôle décisif dans la formation de l'impératif fonctionnel – déterminer la mesure dans laquelle la société et le gouvernement accordent aux forces armées l'autonomie et les ressources nécessaires pour s'autoréguler au sein de la profession afin d'assurer l'efficacité militaire.

Sur le plan interne, c'est la confiance entre les dirigeants et les dirigés, et entre leurs différentes équipes militaires, qui détermine le degré de cohésion et d'efficacité de la force militaire dans l'accomplissement de sa mission. Pour instaurer cette confiance, l'éthos militaire et l'expertise militaire doivent être pratiqués quotidiennement afin d'imprégner l'institution et d'influer sur le rendement de ses membres. Ce professionnalisme est obtenu grâce à un engagement à poursuivre l'excellence au moyen de l'apprentissage par l'expérience sous forme de socialisation.

La socialisation est un aspect intégral et continu de l'avancement du professionnalisme, caractérisé par un effort continu pour développer à la fois le caractère et la compétence. La socialisation n'est pas un processus périodique. Il s'agit d'un processus informel et continu par lequel les personnes acquièrent une identité personnelle et apprennent les normes, les valeurs, le comportement, les compétences sociales et l'expertise correspondant à leur poste au sein de l'organisation. Il doit s'agir d'un processus d'apprentissage informel essentiel qui accélère l'apprentissage et, par conséquent, le rendement. La socialisation et le développement de l'habitude de vivre l'éthos militaire ne sont pas moins importants que les opérations. En fait, l'efficacité des opérations repose sur le militaire comme exemple de l'éthos militaire.

**Le professionnalisme
doit être pratiqué
quotidiennement afin
d'imprégnier
l'institution et d'influer
sur le rendement de
ses membres.**



La notion de responsabilité est au cœur de ce processus d'apprentissage social. Chaque membre des FAC est responsable vis-à-vis de lui-même, de son entourage et des normes de la profession. Chaque membre des FAC a un rôle à jouer dans la création d'un environnement où tout le monde est inspiré et soutenu pour devenir la meilleure incarnation possible d'un professionnel militaire. Il s'agit d'un environnement dans lequel l'échec doit être accepté comme une méthode positive d'apprentissage si l'on veut que la profession innove et évolue de manière saine. L'humilité et l'engagement continu à poursuivre l'amélioration doivent dominer la profession militaire. Tous les membres doivent faire la distinction entre le moment où le rendement est exigé et le moment où l'apprentissage doit avoir lieu.

Dans la pratique, il y a une tension inhérente entre l'apprentissage et le rendement. Bien qu'ils s'éclairent mutuellement, se concentrer uniquement sur le rendement aura pour conséquence involontaire de le saper. Le meilleur environnement pour l'apprentissage est un espace psychologique sûr,⁵⁸ où l'échec est une partie attendue et acceptée du processus d'apprentissage. L'innovation ne peut être libérée que dans un tel environnement. La clé de cette approche de perfectionnement est l'exigence d'humilité, de curiosité et d'esprit de croissance⁵⁹ qui doit imprégner tous les membres de la profession des armes. La meilleure façon d'y parvenir est d'instaurer la confiance mutuelle. Pour cela, nous revenons à notre modèle de fiabilité.

Le caractère dans la profession des armes

Le caractère des professionnels militaires repose sur les trois principes éthiques de l'éthos, qui jouent un rôle clé pour s'assurer que les militaires demeurent subordonnés au gouvernement démocratiquement élu du Canada et collaborent bien avec les fonctionnaires fédéraux du ministère de la Défense nationale pour s'acquitter de leur responsabilité commune. Les trois principes éthiques et les six valeurs militaires garantissent également que la force armée reflète les valeurs et les normes de la société dans une mesure appropriée. Pris ensemble, ces principes et valeurs, s'ils sont intériorisés et vécus, façonnent notre identité en tant que professionnels militaires.

Le caractère se manifeste également dans la manière dont la profession des armes aborde le leadership.⁶⁰ Notre identité détermine notre façon de diriger; le tempérament joue un rôle crucial dans la façon de diriger. Une efficacité militaire soutenue exige des chefs authentiques et inclusifs qui dirigent avec une force de caractère personnelle et professionnelle.

Pour établir un lien plus fort et diriger efficacement un plus large éventail de professionnels et d'équipes militaires diversifiés, il est essentiel de développer un ensemble plus complet de comportements de leadership positifs, fondés à la fois sur les valeurs canadiennes et les vertus universelles, allant au-delà de ce qui est uniquement véhiculé dans l'éthos. L'importance de la manière dont ces valeurs et ces vertus interdépendantes favorisent un meilleur jugement et une meilleure prise de décision militaire est au cœur de ce concept du caractère du leader.⁶¹

La compétence dans la profession des armes

À la base, la compétence incarne la recherche de la maîtrise de l'efficacité militaire : le développement, le maintien et l'innovation de l'expertise. Cela exige un engagement à perfectionner et à élargir continuellement les connaissances, les compétences, les habiletés et les processus associés au système général de guerre et de conflit, si nous voulons atteindre le plus haut niveau de compétence et de préparation possible pour servir les intérêts du Canada en matière de sécurité. La compétence au sein de l'éthos des FAC est largement exprimée par les huit attentes professionnelles – ce que font les professionnels militaires. La compétence exige des niveaux élevés de leadership et d'intendance dans la constitution d'équipes disciplinées, qui atteignent des normes de préparation élevées en matière de rendement collectif, afin qu'elles soient prêtes à fonctionner et à réussir dans des environnements compétitifs, hostiles et dangereux. Bien que l'intellect soit la clé de la compétence, il faut également un esprit combatif pour s'assurer que la compétence soit atteinte et que le devoir militaire soit réussi.

L'engagement dans la profession des armes

L'engagement au sein de l'éthos témoigne d'une intention à la fois personnelle et institutionnelle de poursuivre vigoureusement le développement du caractère et de la compétence. Cette poursuite doit être une pratique professionnelle continue et elle n'est pas moins importante que la conduite des opérations. Le niveau d'engagement et

d'effort pour poursuivre une telle pratique professionnelle doit être soutenu par un fort esprit combatif pour s'assurer de son maintien.

La vitalité de la profession exige un esprit combatif tant au niveau personnel qu'institutionnel. Un tel attachement au caractère et à la compétence garantit que les meilleures décisions sont prises pour mener à bien une tâche militaire difficile et réussir la mission. En même temps, ces résultats doivent être atteints d'une manière conforme aux politiques et aux programmes militaires qui sont conçus pour mieux répondre aux exigences uniques imposées au professionnel militaire associées à un tel service désintéressé. Sans engagement, le concept d'une force armée qualifiée et professionnelle, bien soutenue, commence à s'éroder. C'est pourquoi l'engagement, ou l'esprit combatif, est un élément crucial tant au niveau personnel qu'institutionnel pour assurer et renforcer l'efficacité militaire.



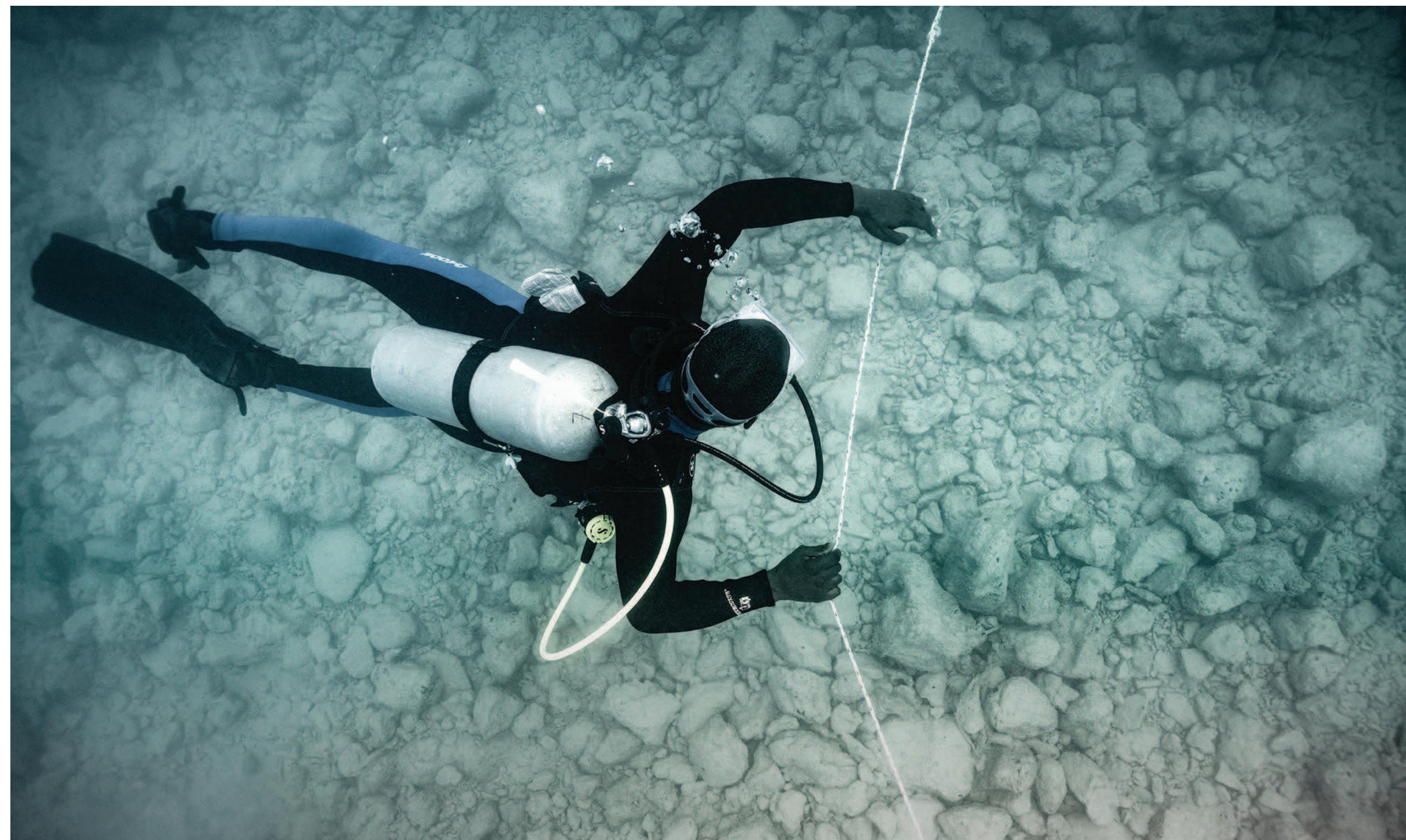
Le jugement professionnel qui découle d'un engagement constant envers le caractère et la compétence et d'une pratique vigoureuse de ceux-ci est essentiel à la profession. Cette recherche tenace de l'excellence ne concerne pas seulement la réussite de la mission; elle vise également à répondre aux attentes de la société à l'égard de sa force militaire. Parvenir à un équilibre entre l'engagement, le caractère et la compétence, qui permette à la profession des armes de poursuivre constamment sa quête d'excellence, tout en préservant le bien-être de ses membres et de leur famille, est une formule qui garantit la croissance et le succès à long terme de la profession; en un mot, l'intendance.

SECTION 4.5

Conclusion

Ce chapitre a examiné les racines des valeurs militaires en les situant dans le contexte des valeurs canadiennes et des vertus universelles. Ensuite, il a introduit l'idée d'un éthos et décrit la façon dont l'éthos agit comme un concept unificateur pour les autres caractéristiques professionnelles en harmonisant les effets des impératifs fonctionnels et sociaux de la profession des armes. Enfin, il a développé l'idée de fiabilité, expliquant la façon dont chaque variable de caractère, de compétence et d'engagement se combine pour créer une organisation digne de confiance et militairement efficace.

L'une des huit attentes professionnelles, l'esprit combatif, mérite d'être soulignée et c'est pourquoi elle figure dans le titre de cette publication. L'esprit combatif est au cœur de toute force armée, car seule la force armée porte le fardeau associé à une responsabilité illimitée lorsqu'elle se livre à l'usage légitime de la force au nom de son pays. Il est certain qu'on demande aux FAC de faire beaucoup de choses qui ne relèvent pas des conflits armés, notamment assurer de temps à autre des rôles en matière de sécurité et même de sécurité publique. Toutefois, elles doivent toujours être prêtes à appliquer la force militaire de manière disciplinée et déterminée afin d'assurer la sécurité des Canadiens et de leurs intérêts.



5

L'organisation et le fonctionnement de la profession des armes au Canada



SECTION 5.1

Introduction

En 2005, Bill Bentley, l'auteur principal de *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*, a affirmé que la plus grande menace pour la profession des armes ne vient pas de nos ennemis potentiels, mais de l'intérieur de la profession elle-même.⁶² Il semble avoir raison compte tenu de la série constante de crises liées au caractère dans les FAC sur plusieurs décennies.⁶³ La menace vient d'un manque de professionnalisme. En d'autres termes, la profession des armes est affaiblie lorsque les professionnels militaires ne poursuivent pas les normes d'expertise les plus élevées et ne sont pas à la hauteur des principes éthiques, des valeurs militaires et des attentes professionnelles exigées par l'éthos militaire.

Ce manque de compréhension de la façon dont l'idéologie professionnelle soutient le concept de professionnalisme peut porter atteinte à la sécurité nationale du Canada, ce qui a des effets de deuxième et de troisième ordre dans la réduction de la confiance dans l'institution, les problèmes de recrutement, et la réduction de la disponibilité opérationnelle et de l'efficacité militaire.

La profession militaire a deux responsabilités fondamentales, connues sous le nom d'impératifs : l'impératif sociétal et l'impératif fonctionnel.⁶⁴ Comme nous l'avons déjà dit, l'impératif sociétal est l'idée qu'une profession doit servir la société, et pas seulement la profession elle-même. L'impératif fonctionnel est l'idée qu'une profession doit maintenir le plus haut niveau possible d'application des connaissances dans ce domaine : autrement dit, elle doit être bonne dans ce qu'elle fait avec les ressources dont elle dispose. Les professionnels militaires doivent équilibrer ces deux impératifs non seulement au sein de la force armée elle-même, mais avec la société dans son ensemble. En effet, les professionnels militaires ne peuvent pas à eux seuls contrôler l'équilibre. Bien que les professionnels militaires puissent contrôler et influencer de nombreux aspects de l'impératif sociétal par leur éthos et de l'impératif fonctionnel par leur expertise, le gouvernement du Canada a une influence considérable et, dans certains cas, un contrôle absolu sur les deux impératifs. Les représentants civils démocratiquement élus reflètent les intérêts de leurs électeurs dans tous les domaines de la vie au Canada et ces intérêts influencent également les forces armées.⁶⁵

L'autorité civile décide également quand et où la force militaire est employée, et dans quelles conditions.⁶⁶ Ces caractéristiques contribuent toutes à créer une saine tension entre les chefs militaires et les décideurs civils. L'étude de cette tension est connue sous le nom de relations civilomilitaires.

Le chapitre 5 décrira la nature des relations civilomilitaires au Canada et la façon dont la structure et la gouvernance du ministère de la Défense nationale rationalisent la tension saine entre les impératifs sociétal et fonctionnel. Il examinera ensuite l'incidence des deux impératifs sur le concept professionnel.



SECTION 5.2

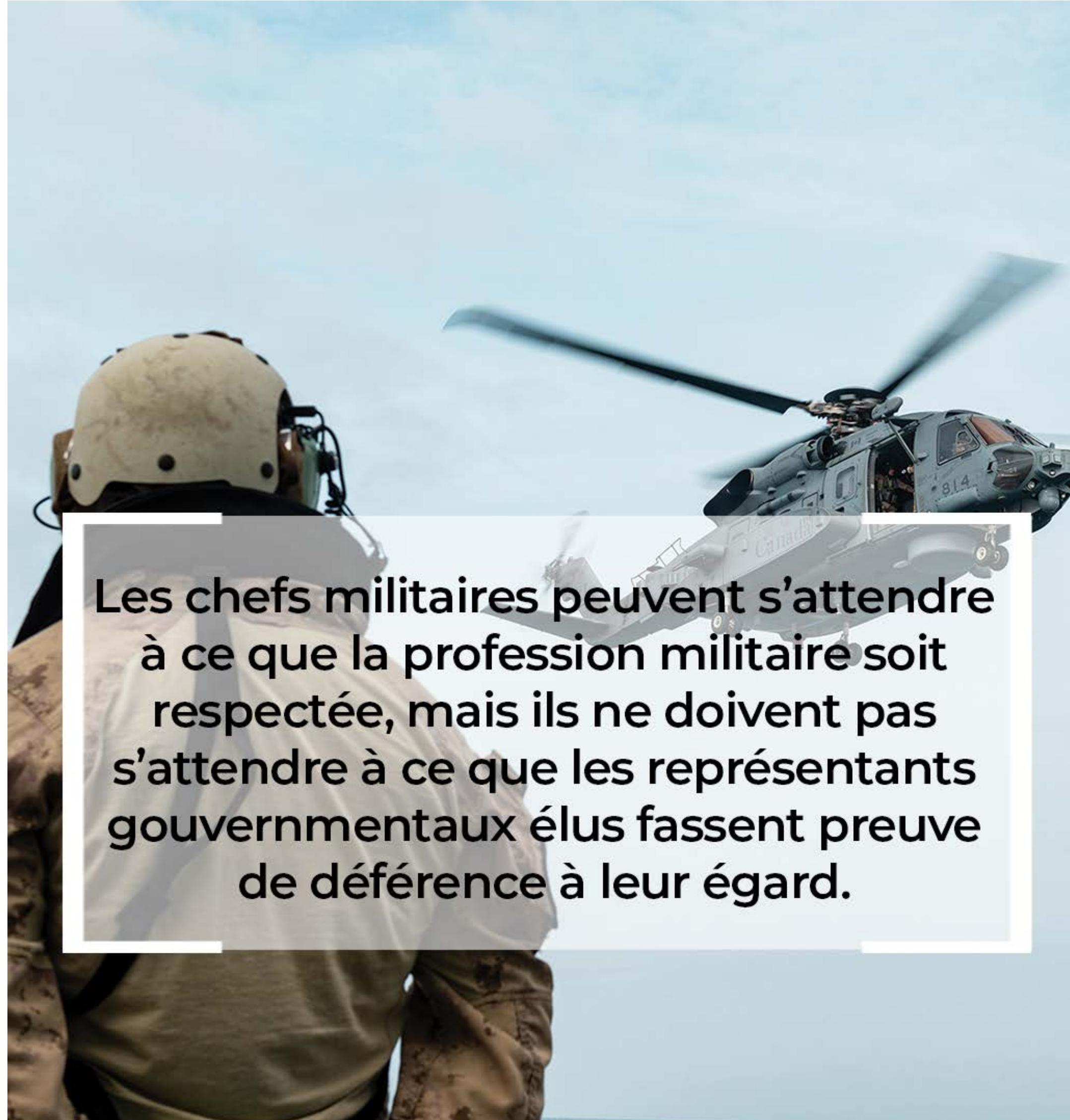
Relations civilo-militaires

Comme pour beaucoup de sujets abordés dans cet ouvrage, la littérature qui constitue l'étude des relations civilo-militaires est vaste et croissante. Des œuvres classiques comme *The Soldier and the State*⁶⁷ de Samuel Huntington ou *The Professional Soldier*⁶⁸ de Morris Janowitz ont façonné la pensée moderne sur la relation entre la force armée et l'État pendant des décennies. Cette perspective moderne fait écho à ce que les communautés autochtones nord-américaines avant l'arrivée des Européens considéraient comme la division nécessaire entre la gouvernance et le combat.⁶⁹ Les conceptions modernes, cependant, mettent l'accent sur la primauté de la gouvernance.⁷⁰ Depuis leur parution au milieu du XXe siècle, ces œuvres ont été suivies par des travaux qui ont cherché à faire progresser le domaine et à mieux comprendre l'interaction entre les militaires et les décideurs civils élus.⁷¹

Cependant, le point de départ est la mesure dans laquelle le gouvernement permet aux militaires d'exercer le meilleur jugement professionnel dans l'exécution de leur mandat. Pour le professionnel militaire au Canada, ce meilleur jugement professionnel est tempéré par le gouvernement qui prévoit des principes, des normes, des règles et des procédures décisionnelles civilo-militaires et une responsabilité partagée subséquente⁷¹ entre le gouvernement du Canada et le chef d'état-major de la défense (CEMD). Cette responsabilité partagée crée des rôles distincts, mais interdépendants. En général, l'autorité civile a le contrôle des objectifs nationaux, de la politique de défense, de l'affectation des ressources de défense, du déploiement et de l'emploi de ses forces armées. La profession des armes a autorité sur la doctrine militaire, la planification opérationnelle, la direction tactique des unités dans les opérations, l'organisation interne, le perfectionnement professionnel et la gestion de carrière, et son code de discipline militaire, pour ne citer que quelques exemples. Deux concepts s'appliquent ici : premièrement, l'idée d'un contrôle civil actif et, deuxièmement, l'idée de responsabilité partagée.

Contrôle civil actif et dialogue inégal

Le contrôle civil actif part du principe que les chefs militaires peuvent s'attendre à ce que la profession militaire soit respectée, mais qu'ils ne doivent jamais s'attendre à ce que les représentants civils élus qui gouvernent fassent preuve de déférence à leur égard.⁷³ Le contrôle actif consiste en un dialogue inégal entre les chefs militaires et l'autorité civile, qui est représentée par les membres du Cabinet. L'inégalité fait référence à l'idée que, bien que les deux parties – militaire et civile – aient voix au chapitre, les civils élus du gouvernement ont l'autorité finale sur les questions de défense, parce que ceux qui forment le gouvernement sont des civils élus par les Canadiens. Le CEMD fournit des conseils militaires apolitiques au ministre de la Défense nationale (min DN), et, par l'intermédiaire du min DN, au Cabinet, avec clarté et intégrité. Cela comprend une évaluation franche de ce que la force armée peut et ne peut pas accomplir, sur la base d'une compréhension approfondie des demandes du gouvernement. En outre, cette responsabilité partagée se manifeste au sein de l'Équipe de la Défense, où les fonctionnaires fédéraux travaillent aux côtés de professionnels militaires pour déterminer les détails de l'interaction entre la politique, la stratégie militaire et les ressources. Enfin, le contrôle actif du militaire est exercé par les parlementaires en interrogeant en profondeur les chefs militaires qui comparaissent devant les comités au nom du ministre.



On peut citer la phrase célèbre de Clausewitz : « la guerre est la continuation de la politique par d'autres moyens⁷⁴ ». La guerre est un acte politique et, en tant que tel, l'objectif politique de la guerre doit rester central. Comme la politique est l'objectif ultime de la guerre, il s'ensuit que le dialogue entourant la guerre doit également être inégal. Une deuxième caractéristique du dialogue inégal est que les décisions sont prises dans des conditions d'incertitude. La primauté de la voix de l'autorité civile aide à régler les désaccords qui ne manqueront pas de survenir entre les professionnels militaires sur la question de la défense nationale, parce que c'est l'autorité civile qui sera en fin de compte tenue responsable par les Canadiens. Enfin, le dialogue inégal garantit que les chefs militaires sont tenus responsables lorsqu'ils ne respectent pas l'éthique, les valeurs et les comportements attendus de la profession des armes. En bref, il permet aux décideurs de relever les chefs militaires du commandement en cas de besoin.

Une tension saine

Une relation saine entre l'autorité civile et les chefs militaires n'est pas toujours une relation harmonieuse. Les représentants élus qui forment le gouvernement ont l'obligation de mettre en oeuvre le vaste programme du gouvernement de manière intégrée, tandis que les représentants de la Défense, y compris le CEMD, se concentrent sur l'exécution du volet de défense de ce programme. Une tension peut souvent naître si les deux parties – les militaires et les parlementaires au pouvoir – restent fidèles à leurs mandats. « Une amabilité fade dans les relations civilo-militaires », écrit Eliot Cohen, praticien et spécialiste américain des relations civilo-militaires, « peut également signifier que les civils se dérobent à leurs responsabilités ou que les soldats ont succombé à la mentalité de courtisan ». Au lieu de cela, si les chefs militaires sont en désaccord fondamental avec l'autorité civile sur des questions liées à la défense du Canada et des intérêts canadiens, ils conservent toujours le droit de démissionner de leur commission ou de leur mandat. Les conseils militaires, soutient Cohen, doivent éviter cet extrême et dans le contexte canadien, cette tension saine se retrouve dans un concept d'origine canadienne – celui de responsabilité partagée.

La défense du Canada est une entreprise complexe, qui ne représente qu'une partie de la sécurité canadienne au sens large. De plus, l'expertise croissante requise pour assurer la sécurité nationale du Canada ne respecte pas les frontières organisationnelles ou les théories classiques des relations

civilo-militaires. Des perspectives sociales, organisationnelles, opérationnelles et stratégiques sont plutôt nécessaires pour assurer la sécurité du Canada. Tout cela signifie que les militaires et l'autorité civile, tout en respectant le contrôle actif évoqué ci-dessus, partagent également la responsabilité de la sécurité du Canada à partir d'un concept élargi de ce qui constitue la défense nationale. En bref, ce qui est nécessaire, c'est la collaboration par une tension saine et l'échange de différents points de vue entre les dirigeants civils élus et les chefs militaires.⁷⁸

Cette combinaison de contrôle actif et de responsabilité partagée est appuyée par le concept de l'Équipe de la Défense qui comprend la philosophie organisationnelle du MDN.⁷⁹

Comme le nom d'Équipe de la Défense l'indique, le personnel militaire et le personnel civil travaillent côté à côté, dans les organisations des uns des autres, où les membres en uniforme relèvent parfois directement des civils et vice versa. En fait, selon une étude de 2015, environ les deux tiers de la main-d'œuvre civile du MDN sont employés au sein d'une chaîne de commandement militaire et environ un millier de militaires servent au sein d'une hiérarchie civile.⁸⁰ Cette intégration des fonctionnaires du MDN aux membres des FAC met en évidence la façon dont le contrôle actif et la responsabilité partagée sont appuyés au sein du MDN aujourd'hui.

Dans le cadre de ce contrôle actif et de ce dialogue inégal avec le gouvernement, l'obéissance des professionnels militaires à l'autorité civile doit être absolue. Il n'est pas permis aux professionnels militaires de contester publiquement les décisions du gouvernement ou de présenter des points de vue qui pourraient porter atteinte aux politiques, aux programmes ou aux priorités du gouvernement. Cela ne les empêche pas de s'acquitter de leur devoir de dire la vérité, même des vérités gênantes, lorsqu'ils présentent des faits, que ce soit en public ou devant un comité parlementaire, et cela nécessite parfois une préparation délibérée pour garantir le maintien de l'intégrité et de la confiance.

En fin de compte, le contrôle de l'autorité civile sur les forces armées s'exerce par l'intermédiaire des officiers militaires et des MR qui, selon la coutume, la pratique et le droit, et par l'intermédiaire de la chaîne de commandement, contrôlent et dirigent les FAC. Afin de garantir l'apolitisme des FAC, les professionnels militaires sont soumis à des restrictions liées à leur participation à des activités politiques et leur conduite et leur rendement professionnels doivent à tout moment être

non partisans.⁸¹ C'est pour cette raison que la capacité de l'autorité civile à contrôler les militaires dépend en grande partie du degré d'engagement de ces officiers et MR et de tous les membres de la profession des armes à faire preuve de professionnalisme.

Bien qu'ils échappent au contrôle officiel de la profession des armes, les vétérans jouent également un rôle central dans la façon dont la profession est perçue tant par le gouvernement que par la société. Les vétérans, comme les anciens membres de n'importe quelle profession, sont perçus par la société comme demeurant représentatifs des FAC après leur retraite. Bien que les vétérans puissent jouer un rôle important en matière d'éducation et de plaidoyer, l'expérience d'un vétéran est extrêmement personnelle, variée et historique. Tous les membres des FAC doivent garder à l'esprit que lorsqu'ils deviennent des vétérans, leur compréhension de la profession est fondée sur leurs expériences historiques et n'est pas nécessairement représentative de la façon dont la profession actuelle s'adapte et évolue pour s'acquitter de ses responsabilités envers la société. Cette compréhension doit tempérer le rôle du vétéran dans les relations civilo-militaires après le service en uniforme.

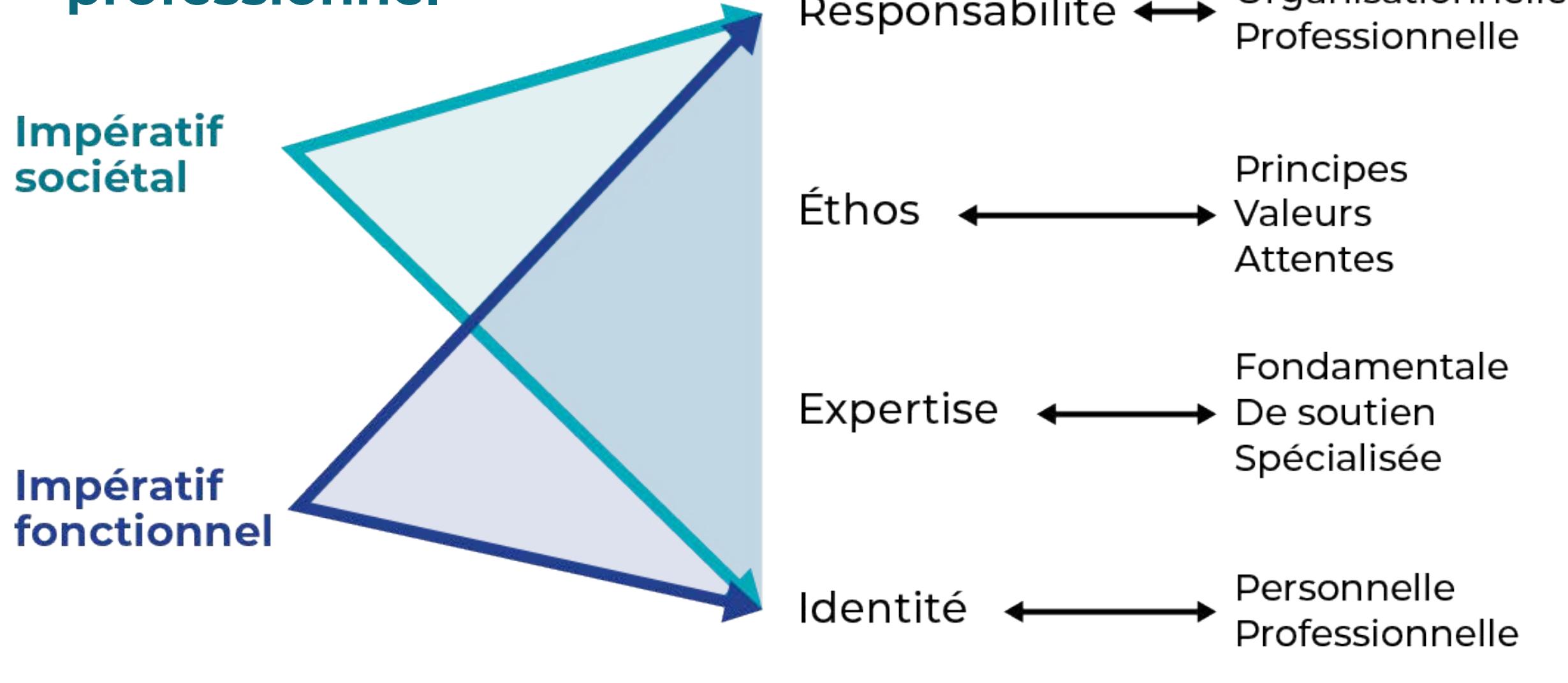
SECTION 5.3

Les impératifs fondamentaux et le concept professionnel

La profession des armes est limitée par deux impératifs fondamentaux qui définissent sa relation avec le gouvernement et les citoyens canadiens, et qui aident à définir la profession elle-même. L’impératif sociétal exige que la force armée demeure subordonnée au gouvernement du Canada et qu’elle s’acquitte de ses responsabilités envers la société d’une manière non partisane et objective qui reflète les valeurs de la société. L’impératif fonctionnel exige que la profession garantisse des normes élevées d’efficacité militaire dans l’accomplissement de sa responsabilité envers la société. Ces deux impératifs sont tout aussi essentiels pour que le gouvernement et le militaire puissent continuer à servir la société, et ils ont tous deux une influence considérable sur le concept professionnel, comme le montre la figure 5.1.

Figure 5.1

Les impératifs fondamentaux et le concept professionnel



Bien qu'ils soient nécessaires pour le contrôle civil de la profession, ces impératifs peuvent créer des défis. Certains de ces défis tournent autour de questions liées aux ressources, au large éventail d'identités militaires, d'équipes et de sous-cultures au sein et à l'extérieur de la profession, au choix de s'acquitter de sa responsabilité illimitée et à un manque de sensibilisation militaire aux réalités du système politique du Canada et vice versa. Ces défis peuvent avoir une incidence importante sur les caractéristiques professionnelles que sont la responsabilité, l'expertise, l'identité et l'éthos militaire, ainsi que sur le fonctionnement de la profession des armes au Canada. Cependant, c'est le même concept professionnel qui s'efforce d'équilibrer les défis qui découlent de ces deux impératifs fondamentaux qui ont le potentiel d'être en désaccord l'un avec l'autre.

L'incidence des impératifs sur l'expertise Militaire

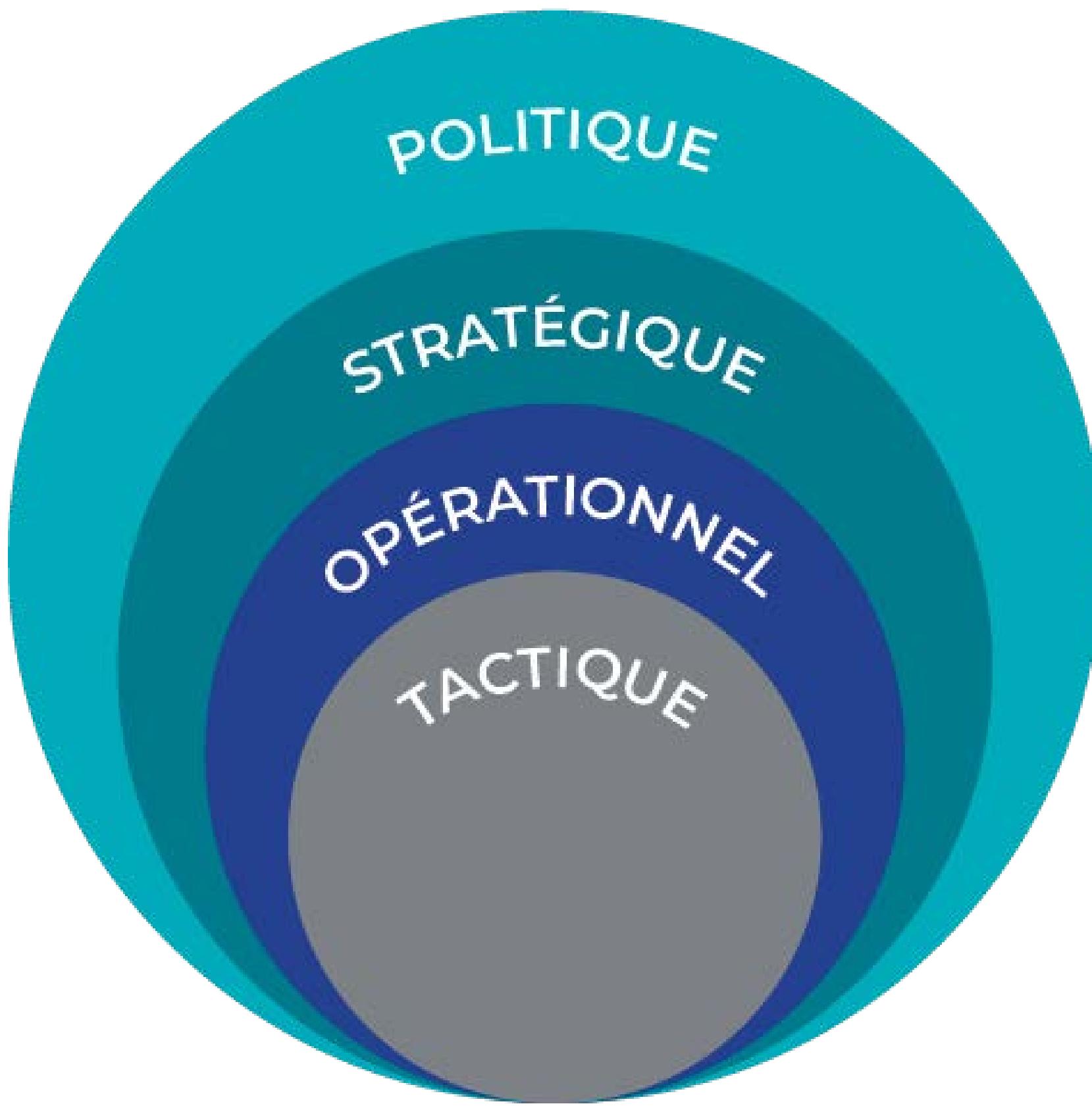
L'expertise s'articule autour d'un noyau de compétences directement liées à l'application de la force militaire, car le rôle de la force armée est l'application disciplinée, éthique et légale de la force, y compris létale, dans la défense du Canada et des intérêts canadiens. Ces compétences de base sont complétées par une expertise dans des domaines de soutien et de spécialisation qui garantissent que l'expertise de base est appliquée avec un maximum d'efficacité. C'est une caractéristique inévitable des professions collectives.

Connaissances et compétences de base

Le bagage de connaissances théoriques uniques qui est au cœur de la profession des armes est le Système général des guerres et des conflits, qui comprend des sous-systèmes tactiques, opérationnels, stratégiques et de politique imbriqués les uns dans les autres par ordre ascendant. La figure 5.2 illustre les principaux systèmes des guerres et des conflits. Figure 5.2

Les connaissances comprennent la doctrine tactique, la discipline complexe de l'art opérationnel qui éclaire les campagnes, ainsi qu'une compréhension approfondie de ce qui constitue la stratégie, une compréhension des relations civilo-militaires et la théorie et la pratique du commandement et du leadership. Ces connaissances sont ensuite renforcées par une pratique quotidienne du professionnalisme militaire.

Figure 5.2
Système général des guerres et des conflits⁸²



La transmission de cet ensemble de connaissances de base et des compétences associées commence dès le début du processus de socialisation qui consiste à vivre l'éthos des FAC et devient de plus en plus substantielle et exigeante au fur et à mesure que le membre progresse grâce à un ensemble de possibilités d'éducation, d'instruction, d'expérience professionnelle et de développement personnel, pour comprendre une auto-réflexion critique sur ce que signifie le fait d'être un professionnel militaire.

Au niveau tactique, le contenu de l'ensemble des connaissances de base peut être aussi diversifié que les compétences de combat d'un commandant de section d'infanterie en tant que sergent, d'un capitaine de frégate en tant que commandant, d'un médecin de l'air supervisant un poste de secours en tant que major ou d'un mécanicien d'aéronef en tant que caporal s'assurant que les aéronefs sont prêts à voler. Orchestrer la bataille à des niveaux tactiques plus élevés et diriger ces forces interarmées au niveau opérationnel nécessite cependant des compétences différentes qui s'appuient sur celles déjà acquises. Aux niveaux de la stratégie et de la grande stratégie, une compréhension approfondie des complexités des conflits modernes et de la meilleure stratégie pour faire face à la multiplicité des menaces est essentielle.

De plus en plus, l'expertise liée aux opérations interarmées, interinstitutions et interalliées est également nécessaire. Alors que dans le passé, l'expertise était en général liée aux caractéristiques uniques des environnements maritimes,

terrestres et aériens, le caractère changeant des conflits, la prolifération et la diversité des menaces hybrides et l'opacité des menaces de la zone grise ont forcé la nature de la plupart des opérations à être au minimum interarmées, mais elles sont plus susceptibles d'être des opérations pan-domaines, interarmées, interinstitutions, multinationales, et souvent interalliées.⁸³

La complexité croissante des opérations impose déjà aux décideurs militaires des exigences mentales plus élevées pour faire face à la menace, mais aussi pour intégrer la capacité militaire à d'autres composantes de l'appareil de sécurité nationale, ainsi que pour maintenir l'interopérabilité avec un groupe diversifié d'alliés et d'organisations extérieures. De plus, il faut une collaboration efficace entre des équipes internes variées et des organisations externes présentant un ensemble extrêmement diversifié d'identités et de cultures. Chacun des commandants opérationnels a la responsabilité de communiquer les leçons retenues de ces expériences afin d'accroître l'expertise collective de la profession et d'intégrer ces informations dans la doctrine afin qu'elles puissent être apprises et appliquées pour faire évoluer et améliorer l'expertise militaire. Ce processus d'apprentissage par l'expérience est l'un des nombreux processus qui ont le potentiel d'accélérer l'apprentissage vers la maîtrise dans un domaine d'expertise particulier.



Connaissances et compétences de soutien

Les compétences de soutien comprennent tout ce qui est nécessaire pour aider une très grande organisation à atteindre ses objectifs. Dans le cas des forces armées, il s'agit de tout le soutien institutionnel et du maintien en puissance nécessaires pour qu'elles s'acquittent de leurs fonctions militaires avec succès. Ces compétences de soutien comprennent une expertise supplémentaire qui se recoupe avec la profession des armes. Cette expertise s'appuie sur un large éventail de disciplines universitaires et professionnelles telles que l'histoire, les sciences politiques, la psychologie, la sociologie, l'anthropologie et le génie, entre autres.

Les compétences spécialisées sont prises en compte par la présence de doubles professionnels dans la profession des armes au Canada. Comme nous l'avons déjà mentionné, ces compétences couvrent des domaines qui sont nécessaires à une profession des armes moderne et qu'il est inefficace de produire et de maintenir exclusivement au sein des forces armées. En effet, certaines compétences spécialisées maintiennent leur propre expertise en travaillant à l'extérieur de la profession des armes au service du Canada de façon plus générale.

La division de l'expertise entre les compétences de base, les compétences de soutien et les compétences spécialisées est le résultat de la nature collective de la profession des armes. Ce n'est que par l'application collective et professionnelle de l'expertise que l'on pourra atteindre l'efficacité militaire. Quel que soit son grade, son poste ou sa spécialité technique, chaque membre apporte une contribution indispensable à l'ensemble collectif. Chacun est d'abord et avant tout membre de la profession des armes.



L'incidence des impératifs sur l'identité militaire

L'éthos militaire jette les bases de notre identité militaire professionnelle dans l'ensemble des FAC. C'est à partir de cette base que d'autres identités militaires se développent. L'identité militaire est tout aussi diversifiée, voire plus, que son expertise. Les identités professionnelles dans l'ensemble des FAC sont d'abord associées au commandement (Marine royale canadienne, Armée canadienne, Aviation royale canadienne et Force d'opérations spéciales) et au grade (officier et MR). D'autres divisions et catégories de grades produisent des identités subalternes, intermédiaires et supérieures fondées sur l'expérience acquise au sein de la structure des grades des officiers et des MR. L'identité peut être subdivisée en rôles opérationnels et de soutien, en plus d'une centaine de professions précises, ainsi que leurs qualifications de sous-spécialité. L'identité est également influencée par les opérations auxquelles les professionnels militaires ont participé. L'identité militaire recoupe également les identités non militaires dans le cas des doubles professionnels, en plus des éléments ne faisant pas partie de la Force régulière : Réserve, Rangers canadiens et SAIOC. L'identité militaire n'est pas un concept unique et homogène, mais plutôt un concept collectif ayant un objectif commun : la défense du Canada.

Les professionnels militaires s'épanouissent dans leur identité professionnelle en recherchant l'excellence professionnelle et la maîtrise au sein de leur profession et de leur équipe. Qu'il s'agisse d'atteindre l'excellence en respectant les normes professionnelles ou de rechercher la maîtrise avec le potentiel de créer de nouvelles normes professionnelles, l'engagement de chaque membre en faveur du professionnalisme et de l'efficacité militaire est apprécié, quel que soit le stade auquel il se trouve dans son parcours professionnel. L'excellence et la maîtrise sont des concepts indépendants de l'avancement du grade. Chacune de ces nombreuses distinctions explique en partie l'identité du professionnel militaire en ce qui a trait à l'impératif fonctionnel.

Bien que très diversifiée, l'identité du professionnel militaire est unifiée par un objectif supérieur commun et la loyauté de servir le pays, ce qui se reflète dans les caractéristiques professionnelles de la responsabilité et de l'éthos. Lors de son admission au sein de la profession, chaque membre jure ou affirme solennellement qu'il sera fidèle et portera allégeance au Souverain, à ses héritiers et à ses successeurs conformément à la loi. Ce serment ou cette affirmation solennelle se trouve renforcé par les trois principes éthiques

de l'éthos militaire : respecter la dignité de toute personne, servir le Canada avant soi-même et obéir à l'autorité légale et l'appuyer. Ces principes consolident davantage les identités multiples en vue d'un alignement plus étroit sur l'impératif sociétal de servir le Canada.

En plus des identités professionnelles, les FAC encouragent l'expression respectueuse de l'identité personnelle d'une personne au travail tout en soutenant un environnement inclusif où tout le monde doit être non seulement accueilli, mais valorisé. Cette inclusion et cette expression personnelle doivent être respectueusement tempérées par des règles relatives à la tenue vestimentaire et au comportement pendant le service. Ces normes de comportement militaire sont clairement énoncées par la profession des armes, et il est du devoir des professionnels militaires de toujours les respecter. En équilibrant et en respectant les identités individuelles et collectives, les professionnels militaires permettent la création d'organisations inclusives qui favorisent les liens et la cohésion, ce qui améliore le bien-être des membres et garantit l'excellence militaire durable.

La fonction militaire est une affaire intrinsèquement humaine. Elle requiert les efforts concertés de dirigeants et d'équipes inclusifs et dotés d'un esprit combatif pour s'imposer face à la complexité des menaces qui pèsent sur la nation. Un ensemble d'identités professionnelles et personnelles en cascade qui sont alignées sur l'éthos militaire, qui favorisent le développement de la force de caractère au sein du personnel et la confiance entre ses membres et les partenaires en matière de sécurité, renforcent l'efficacité militaire nécessaire pour s'acquitter de sa responsabilité à l'égard de la société.

L'incidence des impératifs sur l'éthos militaire

L'éthos militaire est au cœur de la profession des armes parce qu'elle équilibre toute tension potentielle qui peut se manifester entre les impératifs sociaux et fonctionnels au sein de la profession. Les principes éthiques priment au sein de l'éthos parce qu'ils garantissent la subordination de la profession au Canada et à son autorité légale d'une manière respectueuse, ce qui renforce l'objectif supérieur de la profession et la loyauté à servir la nation.

Les valeurs militaires renforcent ce service à la nation de plusieurs façons. Premièrement, les valeurs reflètent celles de la société canadienne, qui sont également essentielles à l'efficacité militaire. Deuxièmement, ces valeurs garantissent

que l'on cherche à atteindre la maîtrise professionnelle de manière loyale, cohérente et responsable. Enfin, les valeurs garantissent que la confiance et la cohésion sont développées pour améliorer l'efficacité militaire. Combinés, les principes éthiques et les valeurs militaires représentent le caractère professionnel des militaires dans la manière dont ils doivent réaliser l'impératif fonctionnel – l'efficacité militaire.

L'impératif sociétal aide à définir comment nous allons appliquer notre expertise militaire au service du Canada.

Les attentes professionnelles⁸⁴ sont une articulation des impératifs fonctionnels et sociaux. Ces attentes précisent les compétences dont la profession a besoin pour mener à bien sa mission. Les attentes exigent un sens inébranlable du devoir, un esprit combatif, une maîtrise collective de la compétence professionnelle, un leadership positif, un travail d'équipe discipliné et le développement et la santé à long terme de la profession.

C'est l'éthos qui doit être le plus étroitement respecté si les FAC souhaitent maintenir le niveau de professionnalisme des forces armées maintenant et à l'avenir. Ce n'est que par une pratique disciplinée et continue de la maîtrise de l'éthique militaire et de l'expertise professionnelle que l'on peut atteindre les normes de professionnalisme les plus élevées. C'est pourquoi il ne fait aucun doute que l'engagement personnel à incarner l'éthos militaire doit être vu comme une pratique militaire essentielle tout aussi importante que la conduite des opérations.

L'incidence des impératifs sur la responsabilité militaire

Les impératifs s'imposent de deux manières en ce qui concerne l'attribut professionnel de la responsabilité. Tout d'abord, à travers les responsabilités organisationnelles qui sont « ce que » la profession doit faire pour s'acquitter de sa responsabilité envers la société. Deuxièmement, les responsabilités professionnelles ont trait à la « façon » dont la profession s'acquitte de son mandat de maintenir des normes élevées d'efficacité militaire afin qu'elle puisse réussir à s'acquitter de sa responsabilité envers le gouvernement.

Responsabilité organisationnelle

Au Canada, les conditions du service militaire donnent lieu à un ensemble d'attentes réciproques entre la profession et la société. Cela s'explique par le fait que les membres des FAC

servent volontairement et que les membres de la Force régulière acceptent qu'ils sont en tout temps tenus d'accomplir toutes les fonctions légitimes. Il s'agit notamment d'accepter les risques pour la santé et la vie liés à l'accomplissement du service militaire dans des environnements hostiles. Les professionnels militaires sont également soumis à des normes de conduite et de discipline beaucoup plus élevées.

La société canadienne et le gouvernement du Canada conviennent de certaines obligations officielles et coutumières à l'égard des militaires. Ces obligations officielles se manifestent dans les politiques et les programmes qui soutiennent les professionnels militaires dans divers aspects du service, telle la compensation, le logement, les services de soutien pour assurer le bien-être, la reconnaissance appropriée, et aussi d'indemniser les vétérans et les personnes blessées au service du Canada. On suppose également que chaque professionnel militaire bénéficie d'un perfectionnement professionnel, d'une possibilité de progresser raisonnablement dans sa carrière, d'une équité dans la justice militaire et les procédures administratives, et qu'il dispose des ressources nécessaires pour accomplir les tâches militaires qui lui sont confiées. Un tel degré d'attention et d'intendance institutionnelle est nécessaire si l'on veut que les dirigeants militaires soient soutenus personnellement dans la prise en charge de leur personnel et de leurs familles.⁸⁵



La profession des armes a également la responsabilité organisationnelle de communiquer avec le public canadien. Les FAC s'acquittent de leur responsabilité de maintenir une relation de confiance avec la société en communiquant de manière transparente avec la population canadienne sur ce qui se fait au sein de la profession et sur la manière dont cela se passe. Dans cette optique de sensibilisation, les professionnels militaires établissent un contact direct avec les Canadiens, individuellement et collectivement, par l'intermédiaire de cérémonies publiques (comme les commémorations du jour du Souvenir), d'engagements professionnels (comme les conférences et les activités de recherche), d'actions communautaires (comme les activités de bienfaisance et le bénévolat) ainsi que d'engagements médiatiques (comme les spectacles aériens ou les démonstrations). Les médias⁸⁶ sont un puissant moyen de communiquer sur ce que fait la profession et pourquoi. Par ailleurs, les réservistes, les Rangers canadiens et les dirigeants du SAIOC au sein des communautés et des professions à travers le pays entretiennent une relation importante et puissante qui améliore la compréhension du public et des professionnels à l'égard des FAC au Canada.

Le gouvernement du Canada démocratiquement élu exerce un contrôle civil sur les forces armées, par l'intermédiaire du ministre de la Défense nationale, au nom de la population canadienne. Cette responsabilité établit des normes de responsabilisation et de transparence envers le public ainsi que des relations importantes avec plusieurs institutions gouvernementales, dont le Parlement, les comités parlementaires et les ministères et organismes qui ont des responsabilités en matière de défense et de sécurité. Des responsabilités organisationnelles supplémentaires sont imposées par des lois fondamentales, telles que la *Charte canadienne des droits et libertés*, la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, la *Loi sur les langues officielles*, la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, la *Loi sur l'accès à l'information*, la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la *Loi sur le ministère de la Justice*, et la *Loi canadienne sur la protection de l'environnement*, entre autres.

De son côté, les FAC ont la responsabilité organisationnelle de fournir des conseils militaires rigoureux et d'assurer l'exécution des décisions politiques avec loyauté. Le CEMD est le seul professionnel militaire responsable de fournir ces conseils militaires au ministre de la Défense nationale et au Cabinet sur un large éventail de questions qui ont des implications militaires et joue un rôle de soutien clé dans le processus d'élaboration des politiques dirigé par le sousministre. Concrètement, le CEMD fournit des conseils

sur les besoins, les capacités et les options militaires, notamment sur le moment où il convient d'engager des forces militaires, sur la manière dont ces forces doivent être utilisées et, surtout, sur les risques éventuels liés à un tel usage de la force. Ces conseils doivent également mentionner les conséquences sur le plan de l'efficacité professionnelle, dans l'éventualité où le gouvernement ne fournirait pas aux forces armées des ressources suffisantes. Le CEMD détient la responsabilité ultime à cet égard. Fait important, en vertu de la Loi fédérale sur la responsabilité de 2006, le sous-ministre est l'« administrateur des comptes » qui rend compte directement au Parlement de l'administration financière du ministère, ce qui comprend les FAC. Cela implique nécessairement que le sous-ministre ait une compréhension de la prise de décision financière pour toutes les fonctions.

À cette croisée politico-stratégique, l'incertitude et l'ambiguïté sont des facteurs constants dans le processus de prise de décision. Les professionnels militaires sont conscients qu'il n'est jamais facile pour les autorités civiles de définir des objectifs politiques clairs sous pression. Le mélange complexe de considérations étrangères et nationales joue toujours un rôle important dans le processus. Les conseils militaires professionnels doivent tenir compte de ces facteurs et s'appuyer sur une capacité de communication très développée en matière d'évaluation des risques.

Cette approche des conseils est reprise tout au long de la chaîne de commandement militaire où les subordonnés militaires fournissent des conseils intrépides en matière de planification, puis une fois qu'un commandant militaire prend une décision, l'équipe obéi et exécute le plan dans les limites de l'intention de leur commandant. Compte tenu de la nature évolutive de la disponibilité et des interactions interarmées, combinées et interorganismes quant aux opérations, il y a une collaboration constante à des niveaux de plus en plus bas au sein des forces armées, avec d'autres ministères gouvernementaux aux fins de la planification tactique, dans les limites de la stratégie militaire établie par le CEMD.

Responsabilité professionnelle

Les professionnels militaires ont également de nombreuses responsabilités professionnelles. La plus importante d'entre elles est la nécessité de maintenir l'efficacité militaire; en bref, la disponibilité opérationnelle. Cela se fait dans le cadre de la mise sur pied, de la gestion, du maintien en puissance, de l'emploi et du développement de la force. Le caractère et

la compétence dans la mise sur pied et l'emploi de la force dans divers contextes – maritime, terrestre, aérien, cyberspatial et spatial – sont impératifs pour les professionnels militaires.

Le CEMD est l'intendant principal et le chef de la profession des armes et, en tant qu'intendant, il est responsable devant le gouvernement et la population canadienne de l'efficacité militaire. À ce titre, il est également le principal défenseur de la santé et du bien-être de ses militaires. Le CEMD reçoit l'aide de l'adjudant-chef des FAC pour s'acquitter de ces responsabilités. La principale source de conseils du CEMD sur les questions professionnelles est le Conseil des Forces armées (CFA). Le CFA peut faire appel à des experts en la matière pour éclairer les décisions clés. Chacun de ces membres du CFA a des responsabilités fonctionnelles et de commandement spécifiques à l'égard de la profession des armes. Ils ont également pour mission plus large de veiller à ce que chaque commandement soit cohérent avec la doctrine et le professionnalisme de la profession des armes et qu'il en soit le reflet.



Les commandants des commandements majeurs (Marine royale canadienne, Armée canadienne, Aviation royale canadienne, Commandement des Forces d'opérations spéciales du Canada⁸⁷) ainsi que des commandements opérationnels, de fonction et de soutien (Commandement des opérations interarmées du Canada, Commandement du personnel militaire et Commandement du renseignement des Forces canadiennes) sont chargés de mettre sur pied et de maintenir les forces à un niveau de préparation élevé en vue de leur emploi au sein des commandements et de la conduite d'opérations de routine. Cette responsabilité comprend l'élaboration d'une doctrine et d'une formation interarmées et couvrant tous les domaines, afin de valider les forces à haut niveau de préparation en vue d'un déploiement opérationnel. Des conseils stratégiques sont fournis sur tous les aspects de leurs commandements, notamment les questions liées à l'environnement, à la capacité, aux opérations et au personnel. Le chef du personnel militaire (en tant que commandant du Commandement du personnel militaire) est le principal conseiller professionnel pour l'orientation stratégique sur les questions de gestion du personnel militaire dans les domaines fonctionnels connexes.

L'adjudant-chef des FAC, ainsi que l'adjudantchef du commandement et le premier maître de première classe (adjud/pm 1) pour chacun des commandements, et tous les MR supérieurs, commencent par la mise en oeuvre loyale des ordres des dirigeants et partagent la responsabilité du bon fonctionnement de la profession, en particulier en ce qui a trait au leadership, au bon ordre et à la discipline, aux questions de tenue et de comportement, aux exercices et aux cérémonies, aux coutumes et les traditions du service et au bien-être des militaires.

Le CEMD compte également sur le cadre d'officiers généraux et d'adjudants-chefs ou de premiers maîtres de première classe pour exercer une responsabilité partagée de ces cadres supérieurs en matière d'intendance de la profession, en plus des responsabilités organisationnelles qui leur sont assignées individuellement. L'intendance de la profession des armes exige de la prévoyance pour déterminer les besoins en ressources, de sorte que la profession conserve sa pertinence pour la société et le gouvernement et reste efficace dans la lutte contre les menaces actuelles et émergentes. Pour ce faire, il convient de réévaluer l'expertise nécessaire pour accomplir des missions en constante évolution, de nouvelles tâches, et d'affronter de nouvelles menaces. Face à l'évolution des

conditions sociales et culturelles, il faut réévaluer l'éthique militaire tout en préservant les valeurs militaires fondamentales, les valeurs canadiennes et les vertus universelles afin de garantir que la profession conserve un lien avec la société et demeure efficace sur le plan militaire.

Les nouveaux membres des FAC ont également des responsabilités professionnelles. Ils doivent se concentrer sur le perfectionnement personnel et l'adhésion à l'éthos des FAC, en mettant en pratique leur professionnalisme au quotidien, avec le soutien de leurs dirigeants, qui s'engagent activement à perfectionner tous leurs subordonnés par la socialisation et l'apprentissage par l'expérience. À mesure que les membres gagnent en expérience et en grade, leur responsabilité en matière de leadership, de bien-être et de perfectionnement professionnel des autres membres de la profession s'accroît. Cela commence par des dirigeants qui s'engagent à incarner l'éthos militaire et à en parler, de sorte que la culture opérationnelle des FAC soit plus étroitement alignée sur son éthos. En outre, les dirigeants s'efforcent d'encadrer, de mentorer et de développer équitablement le potentiel de tous leurs subordonnés.

Enfin, les militaires peuvent avoir une responsabilité professionnelle envers les organisations et les alliés internationaux lorsque l'on prend la décision politique de conclure de tels accords. Ces responsabilités découlent de l'adhésion à plusieurs organisations internationales et à des traités et accords internationaux spécifiques. C'est le gouvernement du Canada qui conclut de tels traités et accords avec d'autres pays. Les responsabilités qui découlent de ces accords sont ensuite attribuées aux FAC selon les directives du gouvernement.

Ces responsabilités à l'égard des alliés sont considérables et demandent la réactivité aux engagements, l'interopérabilité et l'évolution des opérations interalliées. Le respect accordé aux professionnels militaires canadiens par leurs collègues des forces militaires alliées, qui repose sur un vaste système d'échanges et de missions de liaison, est un élément important de l'identité et doit être constamment gagné. Dans de tels cas, les FAC conserveront toujours la responsabilité des commandements, des formations, des unités et des militaires qui participent aux opérations alliées afin de veiller au respect des priorités du gouvernement du Canada. Les membres des FAC qui servent dans le cadre de missions alliées représentent le Canada. À ce titre, il convient de tenir compte des différences culturelles et juridiques entre les partenaires afin de préserver la

crédibilité des FAC.⁸⁸ Au bout du compte, dans ces situations, la loyauté d'un membre des FAC est toujours d'abord envers le Canada, puis envers les FAC, et le membre ne doit pas succomber aux dangers du relativisme moral. Ces échanges et missions de liaison impliquent à la fois des officiers et des MR supérieurs rattachés à d'autres forces nationales, ainsi que plusieurs organisations internationales importantes telles que l'OTAN et les Nations Unies. La participation à un large éventail d'exercices internationaux, pratiquement de façon continue, améliore directement la compétence professionnelle et l'interopérabilité avec les alliés.

Considérées dans leur ensemble, ces responsabilités professionnelles imposent à chaque membre de la profession des armes une obligation particulière et essentielle de maintenir et de faire évoluer le professionnalisme de manière à renforcer à la fois les impératifs sociaux et fonctionnels de la profession. Les militaires sont toujours des représentants du gouvernement du Canada au sens le plus large. Même en l'absence de tout autre agent ou de toute autre source d'autorité canadienne, les professionnels militaires doivent agir pour promouvoir l'intérêt et le bien-être du pays en toutes circonstances, tout en reflétant le professionnalisme militaire canadien.

SECTION 5.4

Conclusion

Les forces armées et l'autorité civile partagent la responsabilité de la défense du Canada en tant que membres de la communauté de la sécurité nationale élargie. Cette responsabilité partagée est tempérée par un contrôle actif des forces armées par le gouvernement démocratiquement élu du Canada et se manifeste dans la pratique comme une équipe de défense intégrée composée de militaires et de civils.

Les quatre attributs que sont la responsabilité, l'expertise, l'identité et l'éthique permettent de répondre aux impératifs fonctionnels et sociétaux qui accompagnent de la profession des armes. Bien que les impératifs doivent être respectés, les attributs de la profession déterminent ce que chaque membre de la profession des armes doit faire et comment il doit s'y prendre pour y parvenir. L'éthos, en particulier, agit comme le concept unificateur de la profession des armes, en ce sens qu'il englobe à la fois les impératifs sociétaux et les impératifs fonctionnels pour générer le professionnalisme. Le dernier chapitre de ce livre examinera comment ces aspirations sont gérées.



6

L'autoréglementation; le moteur de l'adaptation

SECTION 6.1

Maintien de la profession

Les professionnels militaires doivent faire preuve d'une vigilance et d'une combativité considérables pour assurer le maintien et l'évolution de la profession. Cet esprit combatif se manifeste principalement par un engagement en faveur de l'autoréglementation individuelle et collective.

L'autorégulation individuelle fait référence à la mesure dans laquelle les professionnels militaires se tiennent mutuellement responsables de l'application des normes de professionnalisme les plus élevées. En revanche, l'autorégulation collective fait référence à la capacité de l'institution à réglementer la profession afin de maintenir l'efficacité militaire en conformité avec l'impératif sociétal. Tous deux nécessitent une surveillance constante pour déterminer quand les domaines où l'autoréglementation est appliquée doivent s'adapter ou évoluer pour répondre à une menace, rester pertinents pour la société et pour les professionnels militaires qui la servent. En fin de compte, la profession des armes demeure sous le contrôle du gouvernement du Canada et peut également faire l'objet d'un examen minutieux de la part d'organismes externes pour s'assurer qu'elle s'acquitte de ses responsabilités en matière d'autoréglementation. Le degré de liberté que le gouvernement accorde à la profession pour s'autoréglementer dépend de sa perception du degré de confiance mérité par la profession lors de l'exercice de ses responsabilités vis-à-vis de la société.



**Le maintien et l'évolution
de la profession exige
un engagement
en faveur de
l'autoréglementation
individuelle et collective.**

SECTION 6.2

Notre personnel

L'autoréglementation qui sous-tend la profession implique plusieurs processus, qui englobent des cadres fondés sur la conformité, les valeurs et l'évolution. L'autoréglementation fondée sur la conformité est établie au moyen de politiques, de procédures et de lois. L'autoréglementation fondée sur les valeurs s'exprime par des déclarations relatives à l'éthos et des codes de valeurs et d'éthique. Les cadres fondés sur la conformité nécessitent des mesures de contrôle et d'application.

Les cadres fondés sur les valeurs doivent être continuellement communiqués et soutenus au sein de l'organisation. Bien que les deux formes d'autoréglementation soient nécessaires, l'autoréglementation fondée sur les valeurs assure une adaptabilité positive dans des conditions d'incertitude, alors que les politiques fondées sur la conformité peuvent ne pas parvenir à prévoir toutes les situations possibles. De plus, une approche de l'autoréglementation fondée sur les valeurs se traduit par un engagement et une confiance accrues, car la motivation pour l'autoperfectionnement vient de l'intérieur. Les cadres évolutifs sont des approches dynamiques et adaptatives conçues pour évoluer en réponse aux conditions et aux menaces changeantes, tout comme le processus évolutif naturel. Ils intègrent les principes de flexibilité, de prévoyance et d'apprentissage par l'expérience et l'expérimentation, ce qui permet de procéder à des itérations et à des affinements selon la rétroaction. L'objectif est de créer une structure résiliente qui gère efficacement les défis et les possibilités de son environnement.

Au sein de la profession des armes, l'autoréglementation agit comme la force motrice qui soutient le professionnalisme et propulse l'adaptation militaire en réponse aux défis. L'autorégulation s'applique, sans s'y limiter, à cinq grands domaines : la gestion du personnel, le leadership, le perfectionnement professionnel, les politiques et les programmes, ainsi que l'histoire et le patrimoine.

Gestion du personnel

Une forme fondamentale d'autoréglementation passe par le recrutement et la gestion du personnel. L'entrée dans la profession, la progression au sein de la profession et le départ de celle-ci sont réglementés en tenant compte des lois applicables en matière de droits de la personne et d'équité en matière d'emploi, ainsi que du principe du mérite adopté par la société démocratique du Canada. Cela permet de s'assurer que les candidats adéquats deviennent membres et que ceux qui ne satisfont pas aux normes soient retirés légalement, conformément à la responsabilité de l'organisation de respecter le droit canadien applicable.

La profession est gérée de façon continue, en grande partie conformément à la *Loi sur la défense nationale*, à sa législation subordonnée et à une grande variété d'ordres, de directives, de politiques et de doctrines. La progression, le statut, les décorations et distinctions et le grade sont normalement des questions internes soumises à l'examen de la haute direction de la profession. De l'autorégulation a découlé un souci accru d'évaluer le caractère, en plus de la compétence, selon une approche fondée sur le mérite en vue de l'avancement de la carrière et du statut. Cela reflète une meilleure compréhension de l'importance de notre éthos et de nos approches en termes de leadership au sein de la profession pour l'amélioration du bien-être et le maintien de l'efficacité militaire.



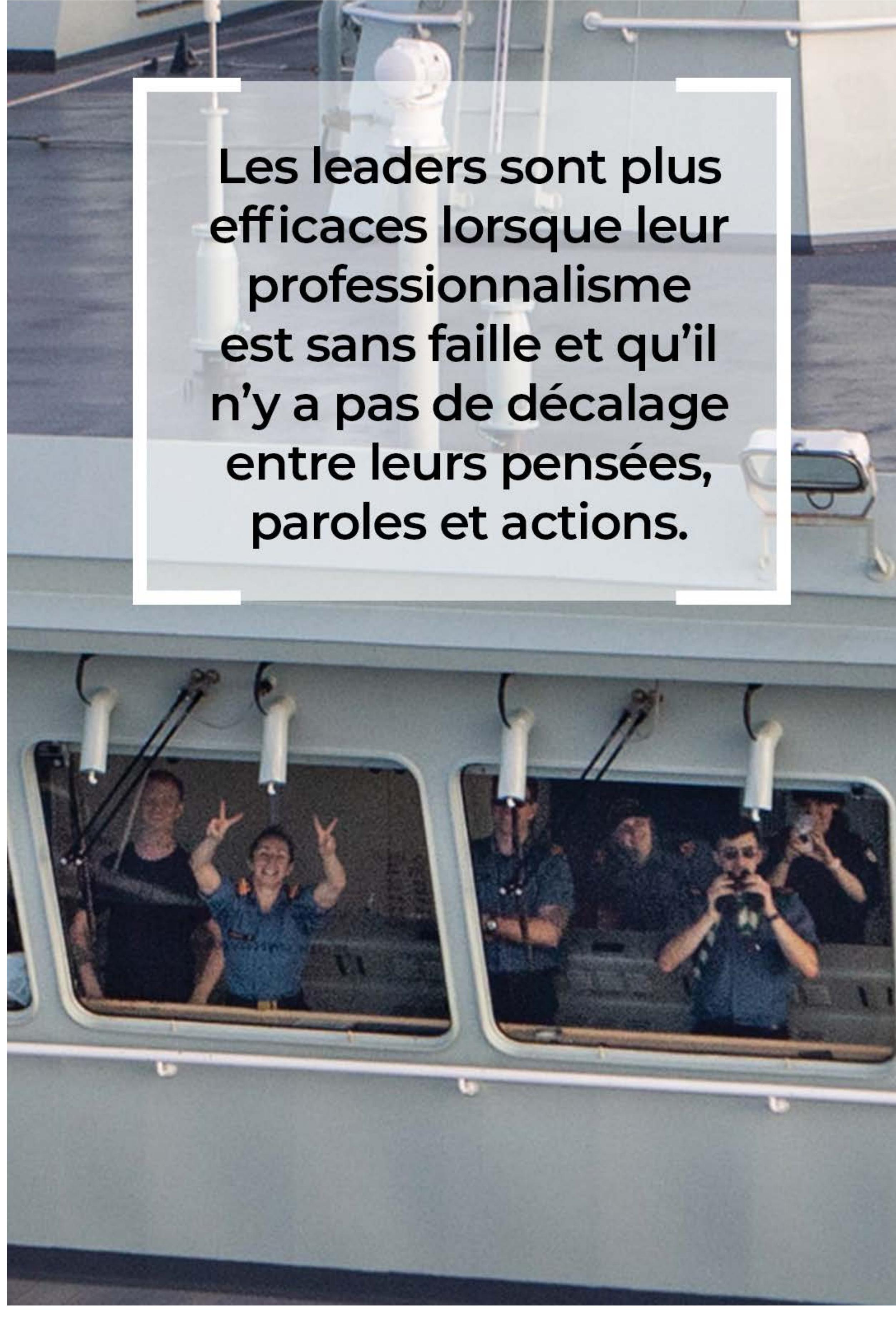
Le *Code de discipline militaire* de la profession permet le bon ordre et la discipline. Ce code présente le fondement juridique permettant à la profession de traiter les manquements à la discipline par les tribunaux militaires (audiences sommaires et cours martiales). Au-delà de ces mécanismes officiels, les professionnels militaires doivent faire preuve d'une grande autodiscipline en incarnant notre éthos et en exerçant un leadership positif, de manière à réduire au minimum la nécessité de recourir à ces instruments fondés sur le respect des règles pour garantir le bon ordre et l'efficacité militaire.

En plus du Code, divers autres instruments d'enquête internes à la profession, comme les enquêtes sommaires et les commissions d'enquête, appuient l'administration des FAC et de leurs membres. Le CEMD prévoit également la réglementation de la profession en donnant des ordres et des instructions, comme la Directive du CEMD aux commandants et à leurs équipes de leadership, ainsi qu'en établissant et en contrôlant les règles d'engagement pour les opérations. Le CEMD peut également, de temps à autre, demander à des conseils et à des comités spéciaux de faire rapport sur des questions assujetties à la réglementation professionnelle. Le sousministre adjoint (Services d'examen) effectue des évaluations de programmes et effectue des vérifications internes indépendantes. Le Chef – Conduite professionnelle et culture met l'accent sur l'éthique professionnelle et les conflits d'intérêts, et l'Académie canadienne de la défense (ACD) met l'accent sur l'éthos militaire et la profession des armes. Tous ces mécanismes contribuent à assurer l'autoréglementation et la responsabilisation collectives en vue d'atteindre les normes de professionnalisme les plus élevées au sein de notre personnel.

Leadership

Le leadership joue un rôle essentiel dans l'autoréglementation. Les leaders inclusifs jouent un rôle primordial pour le professionnalisme militaire. Le fait d'adhérer à l'éthos militaire comme à une pratique professionnelle, et d'aider les autres à faire de même, limite la nécessité d'utiliser des cadres réglementaires pour garantir le bon ordre et la discipline, et maintenir le professionnalisme. Les leaders sont plus efficaces lorsque leurs vies professionnelle et personnelle sont empreintes d'intégrité. Ce mode de vie implique une adhésion sans faille à un leadership fondé sur les valeurs militaires, canadiennes et universelles, de sorte qu'il n'y a pas de décalage entre la pensée, la parole et les actions du leader. De tels leaders

maintiennent des normes professionnelles élevées et donnent eux-mêmes l'exemple en s'efforçant d'atteindre la maîtrise professionnelle tout en inspirant et en soutenant les membres de leur équipe à faire de même. Ils défendent et soutiennent activement l'apprentissage continu tout au long de la vie dans diverses facettes de l'éducation, de l'instruction, de l'expérience de travail et de la croissance personnelle tout au long de la carrière professionnelle. Il s'agit du leadership par l'exemple.



Les leaders sont plus efficaces lorsque leur professionnalisme est sans faille et qu'il n'y a pas de décalage entre leurs pensées, paroles et actions.

La doctrine de leadership des FAC est fondée sur un cadre de valeurs concurrentes.⁸⁹ Cela signifie que les leaders doivent se fonder sur des valeurs pour trouver un équilibre entre des exigences concurrentes. Cependant, ces exigences sont souvent ancrées dans des valeurs qui s'opposent. Un excellent exemple de cela est la valeur de prendre soin de ses soldats tout en leur donnant l'ordre de se mettre en danger pour accomplir une mission. Le leadership consiste à équilibrer ces valeurs concurrentes. Digne de servir présente le concept de caractère afin de recentrer le leadership des FAC sur un ensemble plus large de valeurs et de vertus qui doivent éclairer la prise de décision militaire.

Le concept de force de caractère est fondé sur l'approche du juste milieu d'Aristote portant sur l'éthique de la vertu⁹⁰. Le principe est qu'un comportement vertueux (positif) peut devenir un vice (toxique) lorsqu'il est poussé aux extrêmes de l'excès et de la déficience. Le courage – en tant que force de caractère ou vertu – peut devenir de la témérité (dangereuse) en cas d'excès, ou de la lâcheté (négative) en cas de déficience. La force de caractère est le résultat d'un développement intentionnel du caractère, avec l'aide d'autres personnes, qui s'écarte des vices et qui tend vers la vertu, de sorte que le jugement du leader, le bien-être de l'équipe et le rendement s'en trouvent améliorés.⁹¹ Il faut diriger avec une force de caractère si l'on veut adopter une approche plus positive du leadership qui permette de diriger des équipes plus diversifiées dans des environnements complexes au XXI^e siècle.

Perfectionnement professionnel

Le développement professionnel implique l'apprentissage et la recherche de l'excellence dans son métier et, plus largement, au sein de sa profession. Le perfectionnement professionnel est une exigence essentielle d'une profession saine, et on y parvient grâce à l'éducation, à l'instruction, à l'expérience professionnelle et à l'apprentissage par l'autoperfectionnement.

Les citoyens et les résidents permanents sont recrutés et initiés à la profession par un processus d'intériorisation de l'éthos militaire et de sa philosophie de service altruiste. À mesure que les militaires prennent l'habitude d'incarner l'éthique au quotidien, ils adhèrent plus pleinement à l'identité militaire et acceptent la nature sérieuse de leur responsabilité envers le Canada. L'adhésion à l'éthos militaire contribue à renforcer la capacité des militaires à acquérir l'expertise indispensable à l'accomplissement de leurs tâches.

Les premières étapes du perfectionnement professionnel sont principalement axées sur les règles et l'obéissance. Les nouveaux membres acquièrent des compétences professionnelles tout en cultivant un jugement éclairé. Au fur et à mesure du perfectionnement professionnel, le membre tend vers une approche fondée sur des principes et des valeurs, ce qui favorise un environnement propice à la réflexion critique, aux points de vue novateurs et à un esprit de croissance. Cette approche vise à favoriser l'acquisition d'un jugement professionnel éclairé afin de préparer le professionnel militaire aux dilemmes intellectuels et moraux auxquels il sera confronté dans le cadre de son service militaire.

Les membres acquièrent les niveaux minimaux d'expertise grâce à l'enseignement et à l'instruction individuelle et perfectionnent leurs compétences professionnelles pour atteindre des niveaux plus élevés avec l'aide de leur équipe. Les connaissances militaires de base servent de point de départ, s'élargissent et évoluent au fur et à mesure que les professionnels militaires progressent dans le service militaire. La maîtrise de ces connaissances de base se fait toujours plus importante à chaque nouveau rôle, chaque nouvelle responsabilité et chaque nouvelle mission.

L'éducation militaire, l'instruction et l'autoperfectionnement permettent seulement au professionnel militaire de se rendre à un certain niveau dans l'atteinte des normes les plus élevées de professionnalisme au sein des FAC. Les membres doivent renforcer les compétences acquises dans les institutions formelles, en milieu de travail, au moyen de processus d'apprentissage social organiques et informels. Ce renforcement des compétences et l'acquisition de nouvelles compétences grâce



à l'apprentissage par l'expérience permettent d'accélérer le parcours vers la maîtrise professionnelle et l'amélioration de l'efficacité militaire. C'est pourquoi le perfectionnement professionnel est un processus d'apprentissage progressif et cumulatif qui doit être omniprésent dans la vie militaire. Le besoin d'expérience pour améliorer le jugement est également la raison pour laquelle les membres de la profession des armes doivent passer du temps à chaque niveau successif de la profession avant d'accéder à des fonctions plus élevées. La signification de ces connaissances militaires de base, de soutien et spécialisées évolue chaque fois qu'un membre professionnel accède un niveau de responsabilité plus élevé dans l'utilisation de la force militaire. À chaque étape de son parcours au sein du service militaire, l'objectif principal est d'atteindre la maîtrise des connaissances, des compétences, des aptitudes et d'autres attributs essentiels correspondant à son groupe professionnel et à son poste. Parallèlement, le leader à tous les niveaux a la responsabilité professionnelle de développer ses subordonnés pour assurer la continuité de la fonction de commandant. Pour ce faire, il s'efforce constamment de développer les compétences nécessaires des subordonnés au moyen d'un apprentissage par l'expérience, d'un encadrement et du mentorat.

Au niveau institutionnel, le chef du personnel militaire (CPM) est l'autorité fonctionnelle chargée de la tâche complexe de réglementer le perfectionnement professionnel et les connaissances qui y sont associées au sein des FAC. Le perfectionnement professionnel est coordonné de manière centralisée et son exécution est décentralisée à l'ensemble des commandements. Les commandements s'occupent de transmettre les connaissances militaires de base, principalement au niveau tactique, grâce à une combinaison d'éducation, l'instruction et d'expérience de travail.



Le commandant de l'Académie canadienne de la Défense (ACD) est responsable, au nom du CPM, de l'ensemble du perfectionnement professionnel de tronc commun au sein des FAC. L'ACD s'acquitte de cette responsabilité principalement par l'intermédiaire des collèges militaires du Canada (le Collège militaire royal et le Collège militaire royal de Saint-Jean), du Collège des Forces canadiennes, de l'Institut de la profession des armes adjudant-chef Robert-Osside (Institut Osside) pour le perfectionnement professionnel des MR ainsi qu'en promulguant la doctrine sur la profession des armes.

La profession est chargée de superviser les connaissances structurées et théoriques sousjacentes au caractère et à la compétence militaires. Ces connaissances sont principalement structurées au sein de la doctrine et englobent un large éventail de domaines externes qui contribuent à la compréhension globale de l'expertise et de l'éthos militaires, en particulier dans les contextes exigeant le recours à la force. L'élaboration de cette doctrine s'appuie sur l'expérience militaire et les débats menés au sein de la profession pendant les réunions et les conférences, les publications



SECTION 6.3

Notre institution

Politiques et programmes

En général, la haute direction de la profession oriente l'ensemble des politiques et des programmes. Les politiques et les programmes doivent avant tout s'inscrire dans les cadres juridiques et réglementaires canadiens et internationaux appropriés et, à grande échelle, s'harmoniser avec l'éthos militaire de base et les autres facettes du professionnalisme militaire, à savoir la responsabilité, l'expertise et l'identité, et les renforcer et les faire respecter. Chaque politique et chaque programme doit promouvoir concrètement les valeurs militaires et les principes éthiques fondamentaux. Le respect de ces principes dans l'ensemble des politiques et des programmes est essentiel au maintien de l'identité propre et de la raison d'être des professionnels militaires.

Les politiques et les programmes relatifs au personnel, à l'éthique, à l'enseignement, à l'instruction, à la doctrine et à la promotion d'un environnement de travail sain doivent favoriser le bien-être des professionnels militaires et leur quête de l'excellence professionnelle. Des recherches récentes soulignent le fait que les dirigeants ne peuvent soutenir leurs subordonnés de manière efficace que si l'institution professionnelle démontre un engagement sincère en faveur du bien-être de son personnel.⁹² Cela fait écho au sens profond et aux répercussions du renforcement de la culture de soins dans la gestion de notre personnel et de notre institution.

Plus précisément, le CPM exerce une autorité fonctionnelle sur les politiques du personnel militaire et doit s'assurer qu'elles soutiennent pleinement les normes de professionnalisme les plus strictes dans l'ensemble des FAC. Les politiques et les programmes doivent soutenir les professionnels militaires à chaque étape de leur carrière pour s'assurer qu'ils bénéficient du meilleur perfectionnement professionnel pour maîtriser l'expertise

requise et qu'ils sont soutenus par des possibilités d'avancement de carrière et des processus de sélection et de promotion équitables, inclusifs et transparents. L'institution doit également être vigilante et remettre en question les politiques et les programmes en place qui peuvent présenter des obstacles inutiles au service militaire, de sorte que tous les militaires puissent poursuivre une carrière enrichissante au sein des FAC.

Histoire, patrimoine et traditions

L'autoréglementation fait également partie de l'histoire de la profession des armes. L'acquisition d'une connaissance approfondie de l'histoire, du patrimoine et des traditions militaires constitue un point d'ancrage fondamental, qui engage les professionnels militaires dans un continuum intemporel de service désintéressé qui transcende leur propre expérience. Le poids de l'histoire, du patrimoine et des traditions renforce notre identité professionnelle en exprimant clairement notre gratitude envers nos prédecesseurs pour leur sacrifice et leur service. Cet énoncé se traduit par la commémoration des victoires durement gagnées ou des conflits évités et par la célébration des traditions militaires et des pratiques cérémonielles. La préservation de cet héritage passe par la célébration des réalisations passées et des coutumes uniques et respectueuses des FAC.

Alors que les valeurs et la culture canadiennes évoluent sans cesse, il est essentiel que les forces armées examinent périodiquement ses coutumes et ses traditions. Cet examen critique assure la pérennité de ces éléments en tant que forces positives, qui fédèrent et alimentent l'esprit de corps qui maintient le professionnalisme et préserve les meilleurs éléments de notre riche passé.

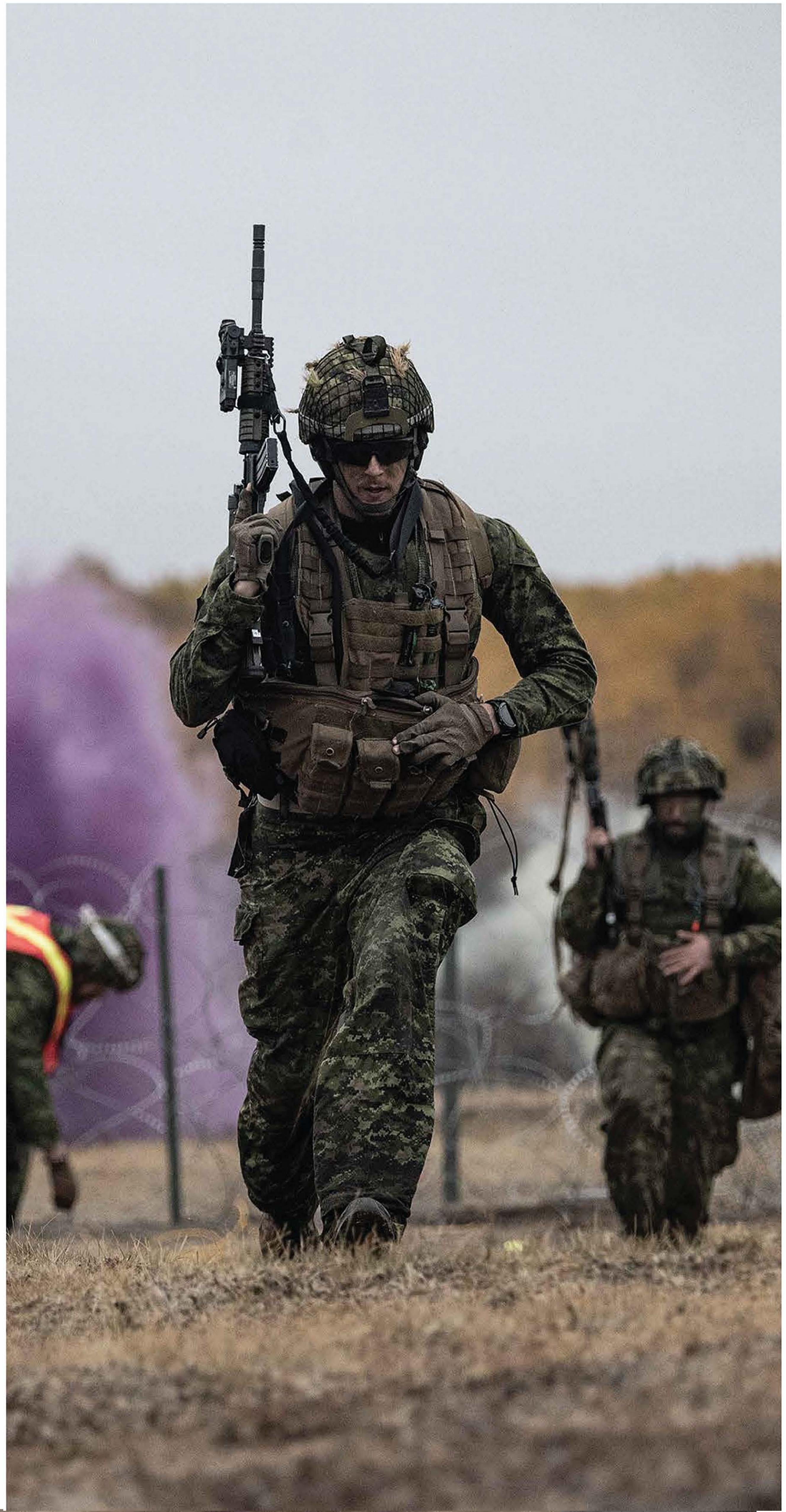


SECTION 6.4

Conclusion

Il est important pour la profession des armes d'assurer un équilibre entre le maintien de l'efficacité professionnelle et la subordination des militaires à l'autorité civile et aux valeurs nationales. Même si la profession jouit d'une certaine latitude en matière d'autorégulation, elle doit tout de même rendre compte de ses actes au gouvernement démocratiquement élu du Canada. Le Parlement a la tâche importante de demander des comptes au gouvernement sur les questions de défense. Les militaires professionnels de haut niveau comparaissent fréquemment devant les comités parlementaires pour faire rapport sur un large éventail de questions opérationnelles, institutionnelles et professionnelles. Les FAC sont examinées attentivement par des organismes externes chargés de faire un examen indépendant de tous les ministères. Cet examen est essentiel à la responsabilisation et à la poursuite de l'excellence en matière d'efficacité militaire.

La relation entre le militaire et le gouvernement est souvent influencée par la nature concurrentielle des impératifs fondamentaux. Pour être efficaces, les relations civilo-militaires doivent faire preuve d'une collaboration ouverte et transparente qui est guidée par la compréhension des points de vue et des priorités de chacun. La légitimité des militaires se mesure à l'efficacité de cet équilibre, en particulier aux yeux de la société canadienne. La perception qu'a le public du caractère et de la compétence des forces armées dans l'exécution de ses rôles, en particulier dans le cas d'opérations complexes et dangereuses, est cruciale. Pour répondre aux attentes du public, les forces armées doivent absolument afficher un comportement et une conduite exemplaires dans l'exercice de ses fonctions. Il est donc d'une importance cruciale d'entretenir une culture de confiance parmi les professionnels militaires canadiens en s'efforçant constamment de faire preuve de professionnalisme dans notre manière d'être et d'agir.



Conclusion à propos de l'*Esprit combatif*: la profession des armes au Canada

Les FAC s'acquittent de leurs responsabilités envers le gouvernement du Canada et la population canadienne, et s'assurent de le faire en reflétant la société canadienne. Le présent document rappelle que l'appartenance à la profession des armes est à la fois un privilège et une responsabilité. Il s'agit d'un privilège fondé sur la confiance, l'engagement, la compétence et le caractère. Le service militaire n'est très certainement pas pour tout le monde. Toutefois, pour ceux qui souhaitent participer à la défense du Canada et qui souhaitent apprendre et se perfectionner, les FAC proposent un cadre inclusif. Chaque membre de la profession des armes est responsable de veiller à ce que les FAC soient à la hauteur des attentes en matière de service désintéressé et inclusif dans la quête de l'excellence, et de respect des normes les plus élevées de professionnalisme. Tous les membres de la profession des armes doivent s'engager à servir les autres et c'est notre esprit combatif qui incarne cet engagement fondamental de la profession des armes envers le Canada et sa population.



GLOSSAIRE

Attribut (professionnel). Éléments ou composantes d'une profession. Au Canada, la profession des armes compte quatre attributs : la responsabilité, l'éthos, l'expertise et l'identité.

Autoréglementation (professionnelle). Capacité et responsabilité des membres d'une profession à définir et à appliquer des normes de conduite, de compétence et d'éthique dans leur propre domaine.

Autorité civile. Dans le contexte de la défense nationale et de la profession des armes, ce terme désigne les représentants civils démocratiquement élus de la nation, qui forment un gouvernement national, dirigé par un premier ministre et un conseil des ministres.

Cadre (conceptuel). Structure de base sous-jacente à un système, à un concept ou à un texte.

Caractère. Attributs ou caractéristiques qui constituent et distinguent une personne, un groupe ou un pays, qui mènent à l'excellence morale fondée sur des principes. Le caractère est normalement associé au « A » (autres aptitudes) du cadre de compétences CCHA (de connaissances, de compétences, d'habiletés et d'autres aptitudes). Ces attributs peuvent inclure des valeurs, des vertus ou des traits de caractère ou personnalité.

Caractère (individuel). Combinaison de croyances et d'habitudes intérieurisées d'une personne qui motive et façonne son comportement. Les croyances s'articulent normalement autour de valeurs, de vertus et de traits individuels qui forment ensuite les modèles de comportement qui déterminent notre caractère.

Combattant. Membre des forces armées d'une partie à un conflit.

Commandement de mission. Philosophie de commandement qui encourage l'unité d'effort par l'expression claire des intentions du commandant supérieur et par la délégation aux commandants subordonnés du pouvoir d'agir de leur propre initiative en fonction de ces intentions.

Compétence (dans le sens Competence). Capacité à mener à bien une tâche donnée. La compétence est normalement associée aux lettres « CCH » du cadre de compétences CCHA (connaissances, compétences, habiletés et autres attributs).

Compétence (dans le sens Competency). Dans le cadre de l'instruction et de l'éducation individuelles, les connaissances, les compétences, les habiletés et les autres attributs (CCHA) qui doivent être démontrées dans l'exercice d'une fonction spécifique. D'autres caractéristiques peuvent inclure des valeurs, des vertus, des traits, des habiletés et des mentalités individuels.

Confiance. Acceptation des décisions ou de l'influence d'une autre personne en raison de la conviction que cette personne est fiable.

Conflit armé. Conflit au cours duquel les adversaires ont recours aux armes.

Conscription. Participation au service militaire forcée (par la loi). Cette obligation légale est normalement imposée pour une période définie.

Conseils militaires. Conseils fournis par la profession des armes au gouvernement du Canada. Seul le CEMD fournit des conseils militaires au premier ministre et au ministre de la Défense nationale. Ce privilège est protégé par des processus officiels et suivi de près par des membres importants du personnel qui s'occupent de relayer de tels conseils.

Domaine. Partie importante de l'environnement d'opérations caractérisée par des propriétés particulières qui concernent la conduite des opérations militaires. Les FAC comptent cinq domaines : maritime, terrestre, aérien, spatial et cyberspace.

Engagement. L'état ou la qualité d'être dévoué à une cause. Cela peut s'exprimer comme le niveau d'ambition, d'engagement ou de sacrifice par lequel une personne est prête à atteindre un objectif associé à une cause. De même, au sein du militaire, il peut s'exprimer comme le niveau de courage ou d'esprit combatif qu'une personne possède et qui pousse à la passion et à la persévérance pour accomplir une mission ou une tâche militaire.

Équipe de la Défense. Tous les membres des FAC, employés du MDN et employés des Services de bien-être et moral des Forces canadiennes.

Esprit combatif. Volonté de chaque militaire de faire tout ce qui est en son pouvoir, dans le respect des principes éthiques et des valeurs de la profession militaire, pour accomplir la mission qui lui est assignée avec enthousiasme, précision et abnégation. L'esprit combatif est la principale composante morale de la puissance au combat.

Esprit de croissance. Notion psychologique élaborée par la psychologue Carol Dweck. Cette notion renvoie à la conviction que les aptitudes et l'intelligence d'une personne peuvent se développer et s'améliorer au fil du temps grâce à l'investissement, au travail acharné et à l'apprentissage. Les personnes ayant un état d'esprit de croissance ont tendance à considérer les défis comme des occasions de croissance, à accueillir l'effort comme un moyen d'atteindre la maîtrise et à persévérer face aux revers.

Éthique. Débat visant à définir ce qui est considéré comme bien ou mal et ce qui est considéré comme bon ou mauvais. L'éthique sert à restreindre et guider les actions. Elle est souvent confondue avec la morale.

Éthos. Esprit caractéristique d'une organisation. Il s'agit d'un ensemble d'attentes, de normes, de valeurs et de manières d'être qui sont considérées comme importantes pour l'organisation et qui sont cohérentes en son sein. Dans le cas des FAC, l'éthos comprend des principes éthiques, des valeurs militaires et des attentes professionnelles.

Expertise. Connaissances, compétences et aptitudes d'experts dans un domaine d'études ou une profession particulière. Il s'agit de l'un des quatre attributs professionnels.

Fiabilité. Démonstration d'une personne ou une organisation envers une autre de sa volonté d'agir de manière fiable dans l'intérêt supérieur de cette autre personne ou organisation.

Force de caractère. Action de renforcer chaque trait de caractère, valeur ou vertu de manière égale afin qu'ils fonctionnent en interdépendance pour garantir un comportement vertueux (positif) et un jugement solide, en particulier face aux défis, à l'adversité et aux dilemmes éthiques.

Force militaire. Force coercitive, destructrice et létale qui est organisée et appliquée de manière disciplinée par la profession des armes en vue d'atteindre les objectifs politiques que les responsables civils élus leur confient. La doctrine militaire ne compte que deux types de force militaire : la force létale et la force non létale.

Idéologie professionnelle. Il s'agit d'une composition des attributs professionnels de l'expertise et de l'éthos. L'idéologie professionnelle guide le comportement et les actions dans l'exercice d'une profession.

Identité. Somme de tous les attributs et caractéristiques individuels qui relient une personne aux autres et la distinguent des autres. Il s'agit de l'un des quatre attributs professionnels.

Impartialité. Position, rôle, opinion, idée ou effort qui n'est pas encadré par une idéologie ou un parti politique, qui n'en découle pas ou qui n'y fait pas appel, et qui n'exclut aucune autre idéologie ni aucun autre parti. Au contraire, toutes les parties sont prises en compte.

Impératif. Concept souvent abordé dans le contexte des professions. Il permet d'expliquer les rôles et les responsabilités des professionnels et leurs relations avec la société et leurs domaines respectifs. Dans ce cas-ci, le mot « impératif » est un substantif (et non un temps de verbe) qui désigne une obligation ou une exigence absolue. Les impératifs se présentent sous deux formes : l'impératif fonctionnel et l'impératif sociétal.

Impératif (fonctionnel). Un des deux impératifs fondamentaux, ce terme renvoie à l'idée qu'une profession doit utiliser ses compétences de la manière qui servira le mieux la société.

Impératif (sociétal). Un des deux impératifs fondamentaux, ce terme renvoie à l'idée qu'une profession doit refléter la société qu'elle sert et répondre à ses besoins.

Maîtrise. Connaissances ou compétences approfondies dans un domaine particulier. La maîtrise s'entend du parcours d'une personne motivée par une victoire proche qui la pousse à combler l'écart et à atteindre un niveau de compétence toujours plus élevé, souvent au-delà des normes professionnelles. La poursuite de la maîtrise établit souvent de nouvelles normes professionnelles. La réussite est un événement tandis que la maîtrise est un voyage sans fin.

Menace (hybride). Menace constituée de toute combinaison de forces armées et non armées, de forces régulières et irrégulières, de capacités et de tactiques régulières ou irrégulières, combinées pour atteindre un objectif commun.

Menace (zone grise). Actions menées en deçà du seuil de ce qui serait considéré comme une guerre. Les actions menées à ce niveau comprennent souvent des manifestations de menaces hybrides et visent à rendre les réponses politiques confuses et incertaines.

Moralité. Allégation précise de ce qui est bien ou mal. En cas de conflit moral, un débat sur l'éthique de la morale en question s'engage.

Opérationnel (niveau). Niveau entre stratégie et tactique auquel les objectifs stratégiques sont traduits en tâches tactiques. À ce niveau, il est question de gestion des organisations et du matériel pour soutenir les opérations tactiques.

Pan-domaine. Notion qui regroupe les domaines traditionnels (maritime, terrestre, aérien), les nouveaux domaines (spatial) et un domaine construit (cyberespace). Cette notion permet, en outre, de tirer parti des capacités d'autres ministères et agences pour concrétiser les priorités et les objectifs nationaux. L'information n'est pas considérée comme un domaine, mais comme un nouvel environnement.

Politique (niveau). Le niveau auquel la gouvernance nationale et les intérêts publics sont discutés.

Profession. Groupe exclusif de personnes qui possèdent et appliquent un ensemble de connaissances systématiquement acquises provenant de recherches approfondies, d'études, d'instructions et d'expériences.

Profession (associationnelle). Profession au sein de laquelle les personnes sont en relation directe avec un client à titre de prestataires de service.

Profession (collective). Une profession qui dépend des efforts d'un groupe pour réaliser son objectif. La profession des armes est une profession collective.

Profession des armes. Profession de militaires se consacrant à la défense de leur pays et de ses intérêts, selon les directives du gouvernement.

Professionalisme. Conduite et rendement attendus d'un professionnel. Cela signifie le respect d'un ensemble de pratiques reconnues par rapport à un ensemble de connaissances précises.

Professionnel. Membre d'une profession. Les professionnels doivent exercer leur fonction avec compétence et objectivité dans l'intérêt de la société. Ils sont régis par un code d'éthique qui établit des normes de conduite tout en définissant et en réglementant leur travail.

Professionnel (double). Membres des FAC qui sont également membres d'organismes professionnels civils qui régissent l'application des connaissances de ces autres domaines spécialisés.

Relations civilo-militaires. Principalement, l'étude de la nature de la relation entre les dirigeants civils et les chefs militaires. Les dirigeants civils désignent les dirigeants des branches exécutive et législative du gouvernement canadien ; principalement le premier ministre, le Cabinet et le ministre de la Défense nationale. Les chefs militaires font référence au chef d'état-major de la Défense et à leurs commandants de niveau 1.

Relativisme moral. Point de vue selon lequel la vérité ou la justification morale est propre à une culture ou à une société.

Représentants civils élus. Membres d'un gouvernement nommés, prétendant ou élus à une charge publique afin de représenter la population d'un pays. Dans le contexte de la profession des armes, il s'agit des membres du Cabinet qui forment le gouvernement du Canada et qui dirigent et contrôlent le militaire. Plus précisément, le ministre de la Défense nationale est chargé de la gestion et de la direction de toutes les questions relatives à la défense nationale.

Responsabilité. Obligation de la profession de servir le client dans l'intérêt du client plutôt que dans l'intérêt de la profession ou des professionnels qui en font partie. Il s'agit de l'un des quatre attributs professionnels.

Soldat-citoyen. Terme historique désignant les personnes qui, dans un pays, se portent volontaires, sont enrôlées dans le service militaire par choix ou par conscription pour prendre part à un conflit. Ces personnes deviennent des membres à plein temps du militaire, mais retournent à leur vie civile à la fin du conflit.

Tactique (niveau). Exécution de tâches précises en vue de réaliser un objectif précis.

Stratégique (niveau). Traduction des objectifs politiques en un ensemble cohérent des moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs poursuivis.

Trait. Caractéristique héritée ou acquise qui est cohérente, persistante et stable.

Valeurs. Comportement ou conviction jugée importante. Normes ou standards de comportements souhaitables qui donnent une orientation et établissent des limites aux comportements individuels et collectifs.

Vertus. Comportement qui témoigne d'une grande moralité. Qualité morale considérée comme bonne ou souhaitable chez une personne. Forme particulière d'excellence morale.

Chapitre 1 Les Notes

1 Ministère de la Défense nationale, Concept d'emploi de la force pandomaine, Ottawa, 2023.

2 Le terme « sûre » tire ses racines du latin, se cure, qui signifie un « absence de soucis ».

3 Le Bureau du Conseil privé, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et le ministère des Finances forment les trois organismes centraux du gouvernement du Canada.

4 Stephanie Carvin, Thomas Juneau et Craig Forcese, dir., *Top Secret Canada: Understanding the Canadian Intelligence and National Security Community*, Toronto, University of Toronto Press, 2020.

5 Gouvernement du Canada, Défense nationale, 2023, <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale.html>.

6 Bien que souvent attribuée à Platon, la citation « seuls les morts ont vu la fin de la guerre » est trouvée à l'origine dans les écrits du philosophe hispano-américain George Santayana dans ses « Soliloquies in England » (New York, Scribner, 1924) et plus tard dans un discours prononcé par Douglas MacArthur à la classe de diplômés de 1962 à l'United States Military Academy, à West Point. Malgré cette citation, avec l'attribution à Platon ornant le mur de l'Imperial War Museum, cette phrase ne se trouve dans aucun des dialogues survivants de Platon.

7 Voir, par exemple, John A. Vasquez, *The War Puzzle Revisited*, Cambridge, Cambridge University Press, 2009; Stephen Van Evera, *The Causes of War: Power and the Roots of Conflict*, Ithica, Cornell University Press, 1984; Ian Morris, *War! What is it Good For? Conflict and the Progress of Civilization from Primates to Robots*, New York, Farar Strauss & Giroux, 2014; Charles Tilley, « War Making and State Making as Organized Crime », dans Peter B. Evans, Dietrich Rueschemeyer et Theda Skocpol, dir., *Bringing the State Back In*, Cambridge, Cambridge University Press, 1985; Jack S. Levy et William R. Thompson, *The Causes of War*, West Sussex, Wiley-Blackwell, 2011; ou Bruce Bueno de Mesquita, *The War Trap*, New Haven, Yale University Press, 1981.

8 Comme quelques-uns des faits saillants de ce vaste et croissant domaine d'étude, voir, par exemple, les travaux de Kalevi Holsti, *The State, War, and the State of War*, Cambridge, Cambridge University Press, 2010; de Mary Kaldor, *New and Old Wars: Organized Violence in a Global Era*, New York, Wiley, 2012; ou de Beatrice Heuser, *War: A Genealogy of Western Ideas and Practices*, Oxford, Oxford University Press, 2022.

9 Le plus influent parmi les écrits modernes sur ce sujet, Carl von Clausewitz, *De la guerre*, traduit de l'allemand par le lieutenant-colonel De Vatry, Paris, Éditions Ivrea, 2000. Voir aussi Peter Paret, dir., *Makers of Modern Strategy*, Princeton, Princeton University Press, 1986; ou plus récemment Emile Simpson, *War From the Ground Up: 21st Century Combat as Politics*, Oxford, Oxford University Press, 2012.

10 Ministère de la Défense nationale, Publication interarmées des Forces canadiennes (PIFC) 5.1, B-GJ-005-501/FP-002, *Emploi de la force aux fins des opérations des Forces canadiennes*, 2008.

11 Evans et coll., dir., *Bringing the State Back In*. Voir aussi Nicolas Machiavel, *Le Prince*, traduit de l'italien par Albert t'Serstevens, Paris, J'ai Lu, 2004.

12 Tilly, « *War Making and State Making* ». Voir aussi Max Weber, *Le métier et la vocation d'homme politique*, traduit de l'allemand par Julien Freund, Paris, Union générale d'éditions, 1963.

13 Doug McAdam, Sidney Tarrow et Charles Tilly, *Dynamics of Contention*, Cambridge, Cambridge University Press, 2001.

14 Rob LeBlanc, « *At the Sacred Intersection of Politics and War: A Discussion of Warrior Societies, Masculine Identity Politics, and Indigenous Resistance Trends in Canada* », *Canadian Journal of Native Studies*, vol. 35, no 2, 2015; Katya Ferguson, *Teacher's Guide for the Seven Teachings Stories*, Winnipeg, Portage & Main, 2017. Voir aussi Max Carocci, *Warriors of the Plains: The Arts of Plains Indian Warfare*, Montréal et Kingston, McGill-Queen's University Press, 2012.

15 David J. Wishart, *Encyclopedia of the Great Plains Indians*, Lincoln, University of Nebraska Press, 2007; Colin Calloway, *The Shawnees and the War for America*, New York, Penguin, 2007; Nancy Bonvillain, *The Teton Sioux*, New York, Chelsea House, 2004. Voir aussi Rosa Brooks, *How Everything Became War and the Military Became Everything: Tales from the Pentagon*, New York, Simon & Schuster, 2016.

16 LeBlanc, « *At the Sacred Intersection of Politics and War* »; et Ferguson, *Teacher's Guide*. Voir aussi Carocci, *Warriors of the Plains*.

17 Sheryl Lightfoot, « *Indigenous People and Canadian Defence* », dans Thomas Juneau, Phillippe Lagassé et Srdjan Vučetić, dir., *Canadian Defence Policy in Theory and Practice*, Berlin, Springer, 2019, p. 217-231.

18 James A. Wood, *Militia Myths: Ideas of the Canadian Citizen Soldier 1896-1921*, Vancouver, UBC Press, 2010.

19 Andrew Godefroy, *In Peace Prepared: Innovation and Adaptation in Canada's Cold War Army*, Vancouver, UBC Press, 2014; voir aussi Andrew Brown, *Building the Army's Backbone: Canadian Non-Commissioned Officers in the Second World War*, Vancouver, UBC Press, 2021; et Pascal Le Pautremat, « Jeune citoyen et métier des armes : quelles perspectives pour 2035? », *Revue militaire générale*, no 56, 2020, p. 29-39.

20 Corinne McDonald, *Les Forces armées canadiennes : le rôle des réserves*, Ottawa, ministère de la Défense nationale, 1999.

21 Tibor Szvircsev Tresch et Christian Leuprecht, *Europe Without Soldiers: Recruitment and Retention Across the Armed Forces of Europe*, Montréal et Kingston, McGill-Queen's University Press, 2010.

22 William L. Hauser, « Why America Should Restore the Draft: A Response to Liebert and Golby's "Mid-Life Crisis? The All-Volunteer Force at 40" », *Armed Forces & Society*, vol. 44, no 1, 2018, p. 181-185. Voir aussi Eyal Ben-Ari, Elisheva Rosman et Eitan Shamir, « Neither a Conscript Army nor an All-Volunteer Force: Emerging Recruiting Models », *Armed Forces & Society*, vol. 49, no 1, 2021, p. 138-159.

23 Jack L. Granatstein, Richard Jones, Tabitha de Bruin et Andrew McIntosh, « Conscription au Canada », *L'Encyclopédie canadienne*, 2022, <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/conscription>.

24 Ministère de la Défense nationale, DOAD 5002-3, Mutation entre élément et sous-élément constitutif, 2024.

25 Ce terme a été popularisé par Sir John Hackett à la conférence Lees Knowles donnée au Trinity College, à Cambridge, en 1962. Voir *The Profession of Arms – Officers' Call*, Washington, Centre for Military History, 1986.

26 Concept d'emploi de la force pandomaine, p. 5.

Chapitre 2 Les Notes

27 Ces termes figurent également dans le glossaire de ce texte.

28 Pour un avis similaire sur les professions, voir Andrew Abbott, *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*, Chicago, University of Chicago Press, 1988.

29 Eliot Freidson, *Professionalism: The Third Logic*, Cambridge, Polity Press, 2001, p. 83.

30 L'exemple le plus concret est proposé par Émile Durkheim, *De la division du travail social*, Paris, Presses universitaires de France, 2013.

31 Russel Hardin, *Trust*, London, Polity, 2006.

32 Angela Duckworth, *L'art de la niaque : comment la passion et la persévérance forgent les destins*, Paris, Le Livre de poche, 2018.

33 Mary Crossan, Gerard Seijts et Jeffrey Gandz, *Developing Leadership Character*, New York, Routledge, 2015.

34 Stephen R. Covey, *Le pouvoir de la confiance : le facteur qui change tout*, Paris, First éditions, 2008.

35 Ferguson, Teacher's Guide. Voir aussi David Bouchard et Martin Tehanakerehkwen, *Seven Sacred Teachings: Niizhwaaswi Gagiikwewin*, Victoria, Crow Cottage Publishing, 2016; ou « Seven Sacred Teachings », École d'éducation Werklund de l'Université de Calgary, 2023, <https://werklund.ucalgary.ca/seven-sacred-teachingsniizhwaaswi-gagiikwewin>; et Edward Benton-Banai, *The Mishomis Book: The Voice of the Ojibway*, Saint Paul, University of Minnesota Press, 2010.

36 Frank James Tester et Peter Irniq, « Inuit Qaujimajatuqangit: Social History, Politics and the Practice of Resistance », *Arctic*, vol. 61, suppl. 1, 2008, p. 48.

37 Shirley Tagalik, *Inuit Qaujimajatuqangit : le rôle du savoir autochtone pour favoriser le bien-être des communautés inuites du Nunavut*, Prince George, Centre de collaboration nationale de la santé autochtone, Université du Nord de la Colombie-Britannique, 2010; voir aussi Joe Karetak, Frank J. Tester et Shirley Tagalik, dir., *Inuit Qaujimajatuqangit : ce que les Inuits savent depuis toujours*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2024.

38 Tagalik, *Inuit Qaujimajatuqangit*, p. 2.

39 Ibid., p. 1.

40 The 24 Character Strengths, VIA Institute on Character, 2024, <https://www.viacharacter.org/character-strengths>; voir aussi Christopher Peterson et Martin Seligman, *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*, New York, Oxford University Press, 2004.

41 Mary Crossan, Alyson Bryne, Gerard Seijts, Mark Reno, Lucas Monzani et Jeffrey Gandz, « Towards a Framework of Leader Character in Organizations », *Journal of Management Studies*, vol. 54, no 7, novembre 2017, p. 987-1018.

42 Herbert M. Swick, « Toward a Normative Definition of Medical Professionalism », *Academic Medicine*, vol. 75, no 6, juin 2000, p. 616.

Chapitre 3 Les Notes

43 Ministère de la Défense nationale, Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes, vol. I, art. 6.04

44 Gouvernement du Canada, Loi sur la défense nationale, partie II, art. 33. 44 Gouvernement du Canada, Loi sur la défense nationale, partie II, art. 33.

45 Le terme a également été utilisé pour la première fois par Sir John Hackett lors de la conférence qu'il a donnée en 1962 au Trinity College, à Cambridge et durant laquelle il a inventé le terme « profession des armes » (voir note 25). Hackett, *The Profession of Arms*, p. 73.

46 Gouvernement du Canada, Loi sur la défense nationale, partie I, art. 4.

47 Concept d'emploi de la force pandomaine, 2024.

Chapitre 4 Les Notes

48 L'éthos des Forces armées canadiennes, p. 15.

49 Ministère de la Défense nationale, Code de valeurs et d'éthique des Forces canadiennes et du Ministère de la Défense nationale, 2012.

50 L'éthos des Forces armées canadiennes, p. 15.

51 Mary Crossan, Gerard Seijts et Bill Furlong, *The Character Compass: Transforming Leadership for the 21st Century*, Londres, Routledge, 2024, p. 140.

52 Consolidation administrative des lois constitutionnelles de 1867 à 1982, 2021.

53 Découvrir le Canada : les droits et responsabilités liés à la citoyenneté, Ottawa, Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada, 2021.

54 Nations Unies, Déclaration universelle des droits de l'homme, 1948.

55 Indice canadien du mieux-être, Reflet des valeurs canadiennes, 2023, [https://uwaterloo.ca/indice-canadien-dumieux- etre/node/30](https://uwaterloo.ca/indice-canadien-dumieux-etre/node/30); voir aussi *Exploring Canadian Values: Values Survey Summary*, Toronto, Nanos Research, 2016.

56 Christopher Peterson et Martin Seligman, *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*, New York, Oxford University Press, 2004.

57 Mary Crossan, Gerard Seijts et Jeffrey Ganz, *Developing Leadership Character*, New York, Routledge, 2015 et Mary Crossan, Gerard Seijts et Bill Furlong, *The Character Compass: Transforming Leadership for the 21st Century*, Londres, Routledge, 2024, p. 140.

58 Amy C. Edmondson, *L'entreprise sereine : la sécurité psychologique, levier d'une organisation performante, apprenante et innovante*, Paris, Pearson, 2022.

59 Carol Dweck, *Changer d'état d'esprit : une nouvelle psychologie de la réussite*, Wavre (Belgique), Mardaga, 2010; voir aussi Eduardo Briceno, *The Performance Paradox*, New York, Penguin, 2023.

60 Il existe de plus en plus de documents sur les approches du leadership fondées sur le caractère, tant en général que dans les forces armées en particulier. Voir, par exemple, Crossan et coll., « Towards a Framework », 2017; ou Mary Crossan, Bill Furlong et Robert D. Austin, « Make Leader Character Your Competitive Edge », MIT Sloan Management Review, vol. 64, no 2, décembre 2022. Pour des applications militaires plus précises, voir Edgar F. Puryear Jr., American Generalship – Character is Everything: The Art of Command, New York, Penguin Random House, 2001; ainsi que L'éthos des Forces armées canadiennes, 2022.

61 Crossan et coll., The Character Compass, 2024.

Chapitre 5 Les Notes

62 Bill Bentley, L'idéologie professionnelle et la profession des armes au Canada, Winnipeg, publié pour l'Institut du leadership des Forces canadiennes par le Bureau de publication de l'escadre, 17e Escadre, 2005.

63 Voir, par exemple, Charlotte Duval-Lantoine, The Ones We Let Down, Montréal et Kingston, McGill-Queen's University Press, 2022, ainsi que de nombreux reportages dans les médias au début des années 2020.

64 Samuel Huntington, The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations, Londres, Belknap-Harvard, 1985.

65 H. Christian Breede, dir., Culture and the Soldier: Identities, Values, and Norms in Military Engagements, Vancouver, UBC Press, 2020.

66 Voir, par exemple, Stéfanie von Hlatky et H. Christian Breede, dir., Going to War: Trends in Military Innovations, Montréal et Kingston, McGill-Queen's University Press, 2016.

67 Huntington, The Soldier and the State, 1985.

68 Morris Janowitz, The Professional Soldier: A Social and Political Portrait, New York, Simon & Schuster, 1960.

69 Voir le chapitre 2 de cet ouvrage pour une description des relations civilo-militaires autochtones. 70 Si Janowitz et Huntington plaident explicitement pour que les représentants civils élus aient le dernier mot, l'accent mis sur la primauté de la gouvernance sur le combat trouve son origine chez Carl von Clausewitz. Voir Clausewitz, De la guerre, 1976.

71 Voir, par exemple, Peter D. Feaver, Armed Servants: Agency, Oversight, and Civil-Military Relations, Cambridge, Harvard University Press, 2003; Douglas Bland, « Who Decides What? Civil-Military Relations in Canada and the United States », Canadian-American Public Policy, no 41, 2000; et Douglas Bland, « A Unified Theory of Civil-Military Relations », Armed Forces & Society, vol. 26, no 1, automne 1999, p. 7-26; ou Peter Kasurak, « Concepts of Professionalism in the Canadian Army 1946-2000 », Armed Forces & Society, vol. 37, no 1, 2011, p. 95-118. 72 Bland, « A Unified Theory ».

73 Eliot A. Cohen, « Supreme Command in the 21st Century », Joint Forces Quarterly, été 2002, p. 51.

74 Cette déclaration a été traduite de l'allemand original du XIXe siècle de diverses manières. L'interprétation offerte ici est tirée de la traduction de feu Michael Howard et Peter Paret de *De la guerre* ainsi que des idées supplémentaires d'Evan Luard, dir., *Basic Texts in International Relations: The Evolution of Ideas from International Society*, Londres, MacMillan, 1996.

75 Antulio J. Echevarria, « *The New Unequal Dialogue: Professional Military Advice in the Age of AI-Analytics* », *Military Strategy Magazine*, vol. 7, no 2, été 2020, p. 4.

76 Cohen, « *Supreme Command* », p. 51.

77 Bland, « *A Unified Theory* », p. 7-26.

78 Ibid. Voir aussi Bland, « *Who Decides What?* ».

79 Irina Goldenberg et coll., dir., *The Defence Team: Military and Civilian Partnership in the Canadian Armed Forces and the Department of National Defence*, Kingston, Presses de l'Académie canadienne de la Défense, 2015.

80 Ibid., p. 1.

81 Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes, vol. I, chap. 19, art. 19.44, art. 19.14 et art. 19.36.

82 Ministère de la Défense nationale, *PIFC 01 – Doctrine militaire canadienne*, 2011.

83 Pour une discussion de source ouverte sur le continuum des conflits qui reflète en grande partie celui qui éclaire le développement des forces des FAC, voir Robert S. Burrell, *A Full Spectrum of Conflict Design: How Doctrine Should Embrace Irregular Warfare*, Irregular Warfare Initiative, 2023, <https://irregularwarfare.org/articles/a-fullspectrum-of-conflict-design-how-doctrine-should-embrace-irregular-warfare/>.

84 Pour un traitement complet des attentes professionnelles à l'égard des membres des FAC, voir *L'éthos des Forces armées canadiennes*, 2022.

85 Emile Nollet, Jamel Stambouli et Derek Theriault, *Inclusive Leadership in the CAF*, Ottawa, Mobilisation des idées nouvelles en matière de défense et de sécurité (MINDS) du MDN, 2023.

86 Dans cette utilisation particulière du terme, nous faisons référence à la presse écrite, à la télévision et à la radio, ainsi qu'aux médias en ligne plus omniprésents qui comprennent les médias sociaux sortant des limites éditoriales des sources traditionnelles.

87 Bien que le Commandement – Forces d'opérations spéciales du Canada (COMFOSCAN) soit un commandement important, il est unique en ce sens qu'il constitue également son propre commandement opérationnel, fonctionnel et de soutien.

88 Pour un exemple extrême (et troublant), voir Allan English, « *Cultural Dissonance: Ethical Considerations from Afghanistan* », *Canadian Foreign Policy Journal*, vol. 22, no 2, 2016, p. 163-172.

Chapitre 6 Les Notes

89 Erinn C. Squires et Jennifer M. Peach, « Effective Military Leadership: Balancing Competing Demands », Canadian Journal of Behavioural Sciences, vol. 52, no 4, 2020, p. 314-323. Voir aussi Le leadership dans les Forces canadiennes : fondements conceptuels, Kingston, Institut du leadership des Forces canadiennes, 2006.

90 Aristote articule le plus clairement son concept du juste milieu dans Éthique à Nicomaque. Voir Richard McKeon, dir., The Basic Works of Aristotle, New York, The Modern Library, 2001.

91 Crossan et coll., « Towards a Framework », 2017, p. 986-1018.

92 Emile Nollet, Jamel Stambouli et Derek Theriault, Inclusive Leadership in the CAF, Ottawa, Mobilisation des idées nouvelles en matière de défense et de sécurité (MINDS) du MDN, 2023.