



# L'ÉTHOS

DES FORCES ARMÉES CANADIENNES  
DIGNE DE SERVIR



Défense  
nationale  
National  
Defence

Canada

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2022

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

N° de IDDN : A-PA-005-000/AP-138

Copie papier (bilingue)  
N° de ISBN : 978-0-660-41865-0  
N° de catalogue : D2-452/2022

Version électronique (bilingue)  
N° de ISBN : 978-0-660-41863-6  
N° de catalogue : D2-452/2022-PDF

Disponible sur le site Web  
[www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/l-ethos-des-forces-armees-canadiennes-digne-de-servir.html](http://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/l-ethos-des-forces-armees-canadiennes-digne-de-servir.html)

Pour des copies supplémentaires ou pour nous faire parvenir vos  
commentaires, communiquez-nous au [PCLD-CPDL@forces.gc.ca](mailto:PCLD-CPDL@forces.gc.ca)

# L'éthos des Forces armées canadiennes : digne de servir

PRÉFACE .....	3
INTRODUCTION .....	5
IMPORTANCE DE LA CONFIANCE .....	9
Caractère .....	9
Compétence .....	10
But et fonction de l'éthos des Forces armées canadiennes .....	10
ÉTHOS DES FORCES ARMÉES CANADIENNES ET MANIÈRE DE L'UTILISER ..	14
PRINCIPES ÉTHIQUES .....	15
1. Respecter la dignité de toute personne .....	15
2. Servir le Canada avant soi-même .....	17
3. Obéir à l'autorité légale et l'appuyer .....	18
VALEURS MILITAIRES .....	20
1. Loyauté .....	20
2. Intégrité .....	22
3. Courage .....	22
4. Excellence .....	24
5. Inclusion .....	26
6. Responsabilité .....	27
ATTENTES PROFESSIONNELLES .....	29
1. Devoir .....	30
2. Accepter une responsabilité illimitée .....	31
3. Esprit combatif .....	32
4. Leadership .....	33
5. Discipline .....	34
6. Esprit d'équipe .....	37

7. État de préparation .....	38
8. L'intendance.....	39
<b>ÉTHOS ET LEADERS .....</b>	<b>43</b>
L'éthos est le fondement de la façon dont nous dirigeons notre personnel....	43
L'éthos est le fondement de la façon dont nous dirigeons notre institution ...	45
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>47</b>
<b>GLOSSAIRE.....</b>	<b>49</b>
<b>RÉFÉRENCES CHOISIES .....</b>	<b>53</b>
<b>MATRICE DES COMPORTEMENTS ACCEPTABLES ET INACCEPTABLES .....</b>	<b>54</b>
<b>MATRICE DES VALEURS, PRINCIPES ET ATTENTES .....</b>	<b>58</b>

# Préface

**L**’*éthos des Forces armées canadiennes : digne de servir* est la doctrine la plus essentielle des Forces armées canadiennes (FAC). Il doit guider notre conduite et notre rendement à tout moment, que ce soit au travail ou hors-travail.

*L’éthos des Forces armées canadiennes (éthos des FAC)* arrive à un tournant particulier de notre histoire. Principalement en réponse à la transformation stratégique, la précédente publication de *Servir avec honneur – la profession des armes au Canada* mettait l’accent sur la profession, les volets organisationnels ainsi que sur les défis à venir liés à l’évolution de notre profession des armes plutôt qu’à notre éthos comme tel. Au contraire, *Digne de servir* est axé sur l’accroissement et l’amélioration de notre compréhension commune de notre éthos militaire.

L’éthos des FAC reflète les valeurs canadiennes. Ces valeurs permettent à nos forces d’agir avec la confiance de ceux qui sont au sein de l’organisation et ceux que nous servons fièrement: le gouvernement du Canada et la population canadienne. Par conséquent, nous confions cet éthos militaire renouvelé à tous les membres des FAC afin que ceux-ci s’engagent à le suivre et à respecter ses principes. Chacun d’entre nous doit incarner l’éthos des FAC et utiliser ses valeurs dans nos décisions et actions, tant au service des autres que dans sa vie personnelle.

Ce renouvellement représente un changement nécessaire dans l’approche de notre éthos. Dans le cadre de cette publication, nous avons mis l’accent sur une description précise de notre éthos ainsi que sur la manière de l’utiliser au mieux dans le service quotidien au sein de la profession des armes. En tant que professionnels militaires, nous devons intérioriser tous les éléments de l’éthos des FAC, car celui-ci doit sous tendre notre caractère. Il y a près de deux millénaires, Marc-Aurèle écrivait que la valeur d’une personne se mesure à la valeur de ce qu’elle estime. Notre valeur sera jugée en fonction de la façon dont nous illustrons le mieux l’éthique adoptée ici. Notre conduite et notre rendement se reflètent directement sur nous tous. C’est pourquoi nous devons appliquer les normes d’éthique et de professionnalisme les plus élevées dans tout ce que nous faisons. Notre efficacité et notre crédibilité militaires en dépendent.

La profession des armes ne peut maintenir sa crédibilité et sa confiance – auprès du gouvernement et des Canadiens – qu'en respectant la dignité de toutes les personnes. Les employés du ministère de la Défense nationale et le personnel des FAC partagent ce principe éthique fondamental dans notre Code de valeurs et d'éthique combiné. Ce principe fondamental ainsi que d'autres valeurs et l'éthique de l'Équipe de la Défense sont maintenant intégrés à l'éthos des FAC d'une manière qui articule mieux ce que l'on attend de notre personnel militaire. L'éthos des FAC sert également de base à l'élaboration du Code de conduite militaire professionnelle des FAC.

Au fur et à mesure que l'on progresse dans le grade, cette doctrine est officiellement enseignée et traitée dans tous les programmes communs d'enseignement militaire professionnel liés à la carrière; toutefois, cela ne suffit pas. Les leaders sont ceux qui ont le plus d'effet sur la culture et la cohésion des FAC. Par conséquent, en tant que leaders, nous devons faire preuve des normes de conduite les plus élevées et socialiser professionnellement cet éthos dans notre service militaire au quotidien, en veillant à être à la hauteur de ses idéaux.

Tout le personnel militaire doit fréquemment revenir à notre éthos pour s'en inspirer et en discuter régulièrement avec les autres membres de la profession des armes. Cela est particulièrement vrai lorsque l'on est confronté à des situations et des décisions difficiles. Tout le personnel des FAC, quel que soit leur grade, jouent un rôle actif dans le renouvellement de la culture militaire en mettant en œuvre l'éthos des FAC et en aidant les autres à faire de même.

Enfin, nous rappelons à tous les leaders qu'ils leur incombe de renforcer constamment ces valeurs et principes par l'action, en particulier lorsque cela peut sembler difficile de le faire. Nos actions et inactions influencent les autres, que nous en soyons conscients ou non. L'exemple que nous donnons est la norme que nous établissons. Rappelez-vous que si vous vous engagez à suivre notre éthos et à vivre selon ses principes, vous aurez gagné la confiance et le respect de votre équipe, du gouvernement et de vos concitoyens canadiens.



W.D. Eyre  
Général  
Chef d'état-major de la défense



G.A. Grégoire  
Premier maître de 1re classe  
Adjudant-chef des Forces armées canadiennes



Aujourd’hui plus que jamais, le caractère est tout aussi important, voire souvent plus important, que la compétence.

## Introduction

Depuis la Confédération, la profession militaire canadienne a continué ses efforts afin de suivre l'évolution de la société canadienne. Plus récemment, l'accent a été mis sur l'élargissement de ses cadres afin de représenter au mieux la démographie du Canada; les personnes que nous servons. Il est donc tout aussi important de reconnaître les injustices et les exclusions passées dans l'histoire et les traditions des FAC, et de travailler à les changer. Ce faisant, nous réalisons notre idéal de la profession des armes; une institution nationale très compétente qui incarne notre éthos : l'éthos des FAC.



C'est notre niveau individual d'engagement envers un ensemble de comportements fondés sur des principes qui détermine notre force de caractère.

La profession des armes est subordonnée à l'autorité civile élue (c.-à-d. le gouvernement du Canada) et ne sert que l'État. La défense du Canada et de ses intérêts est le rôle principal des FAC. Les menaces aux intérêts canadiens ont changé au fil du temps, mais l'objectif fondamental des FAC demeure l'application légale de la force militaire selon la demande et l'autorisation du gouvernement du Canada.

La réalisation des objectifs du gouvernement exige un niveau considérable de confiance réciproque entre le gouvernement du Canada, les FAC en tant qu'institution, la population du Canada et le personnel militaire qui a accepté les risques inhérents à la santé et à la vie dans le service militaire. Les Canadiens et le gouvernement du Canada s'attendent à ce que les FAC soient prêtes sur le plan opérationnel à fournir de l'aide aux autorités civiles lors de crises nationales, comme les inondations, des feux de forêt et des opérations de recherche et de sauvetage, à défendre la souveraineté du Canada et à défendre les intérêts canadiens à l'étranger. Étant donné que les FAC ont le monopole de l'application légale de la force militaire, les Canadiens ont confiance que le personnel des FAC se conduira de manière éthique et professionnelle dans toutes ces activités, ainsi qu'en dehors des heures de service. En même temps, les membres des FAC se portent volontaire pour servir sachant que les leaders des FAC et le gouvernement du Canada assument la responsabilité de leur bien-être et de celui de leurs familles.

Cependant, le rendement militaire peut rapidement être éclipsé par une conduite inappropriée, qui peut à son tour causer des dommages importants à la confiance que les FAC entretiennent avec les Canadiens, le gouvernement et nos propres militaires en service actif. De manière individuelle et collective, en tant que membres de la profession des armes, le personnel des FAC ont le devoir de respecter les normes de conduite les plus élevées, que ce soit en service ou non, en montrant le meilleur exemple de l'éthos des FAC. Ce devoir exige un engagement de notre personnel à faire preuve d'une force de caractère. Aujourd'hui plus que jamais, le caractère est tout aussi important, voire souvent plus important, que la compétence.



# Partie 1

## Importance de la confiance

CARACTÈRE.....	9
COMPÉTENCE.....	10
BUT ET FONCTION DE L'ÉTHOS DES FORCES ARMÉES CANADIENNES.....	10

# Importance de la confiance

**L**e service militaire est un privilège et repose sur la relation de confiance que les FAC établissent avec les Canadiens, le gouvernement et les membres de l'Équipe de la Défense. Ceux qui font confiance aux FAC ont confiance en nos conseils et services militaires professionnels parce qu'ils reconnaissent notre objectif, notre caractère et notre engagement à obtenir des résultats fructueux.

La confiance se construit par un engagement de caractère et de compétence. Le caractère exige la capacité de vivre constamment selon un ensemble de valeurs et de principes déterminants qui façonnent la conduite et le jugement d'une personne.

La compétence conduit à l'excellence professionnelle nécessaire pour fournir des conseils et des services militaires qui mènent au succès, encore et encore.

Les avantages de la confiance sont nombreux. Celle-ci permet aux militaires en uniforme de travailler ensemble dans le cadre d'une intention et d'un objectif communs, plutôt que de recevoir des ordres prescriptifs, ce qui favorise la créativité professionnelle tout en maximisant l'efficacité et la réussite.

De plus, la confiance mutuelle entre les militaires crée la cohésion nécessaire pour que les équipes réussissent face à l'adversité. Enfin, la fiabilité de l'institution permet aux FAC une plus grande flexibilité dans la gestion de ses affaires.

Il faut du temps et de l'énergie pour instaurer la confiance en s'appuyant sur des principes et sur l'excellence des compétences professionnelles. Toutefois, la confiance est fragile et peut rapidement s'éroder en raison d'une faiblesse de caractère ou d'une incapacité à produire des résultats.

Nous devons donc privilégier la force de caractère et l'excellence professionnelle dans ce que nous sommes et ce que nous faisons en tant que membres de la profession des armes.

## Caractère

Les organisations à fort caractère tendent vers le succès et le font de manière constante dans le temps. En tant que volontaire, chacun d'entre nous arrive dans l'armée avec son propre caractère fondé sur les valeurs et les principes qui, jusqu'à ce moment, nous ont défini. Une compréhension du caractère fondée sur des preuves révèle que la force de caractère peut et doit être développée intentionnellement à l'aide d'un ensemble essentiel de comportements qui sont sous-tendus par nos principes éthiques et nos valeurs.

Le caractère développé intentionnellement détermine la manière dont nous faisons des choix et nous nous comportons. C'est notre niveau individuel d'engagement envers un ensemble de comportements fondés sur des principes qui détermine notre force de caractère. Cependant, le caractère d'une personne n'est pas statique.

Notre caractère évolue constamment pendant que nous travaillons; par exemple, en devenant plus ou moins courageux, ou en développant plus ou moins d'humilité. Les principes éthiques et les valeurs militaires décrits dans la deuxième partie de l'éthos des FAC exigent que tous les militaires s'engagent à développer en eux une force de caractère.

## Compétence

En tant que professionnels, les militaires sont censés perfectionner continuellement leur niveau de compétence professionnelle à mesure qu'ils progressent en grade et en expérience. Le respect de normes élevées au sein de nos groupes professionnels individuels est nécessaire pour exceller en tant qu'équipes militaires et assurer le succès de la mission. La compétence professionnelle exige un engagement à apprendre tout au long de la vie, ainsi que la volonté et l'humilité de s'améliorer en permanence.

Les attentes professionnelles décrites dans la deuxième partie de l'éthos des FAC encadrent la compétence professionnelle que tous les militaires doivent s'efforcer d'atteindre.

## But et fonction de l'éthos des Forces armées canadiennes

Le personnel des FAC qui incarnent et vivent notre éthos militaire permettent à notre profession d'agir avec la confiance de ceux qui font partie de l'organisation, avec celle du gouvernement du Canada et celle des Canadiens.

Le Canada en tant que pays est plus fort grâce à sa diversité et à son engagement envers l'équité et l'inclusion, et il en va de même pour les FAC. La diversité, l'équité et l'inclusion sont tellement essentielles à l'efficacité des FAC qu'elles sont érigées en vertus professionnelles et constituent un élément clé de notre éthos militaire. Le Code de valeurs et d'éthique du ministère de la Défense nationale (MDN) et des FAC met l'accent sur une hiérarchie de principes éthiques qui sont les fondements de notre éthos : respecter la dignité de toutes les personnes, servir le Canada avant soi-même et, ultimement, obéir à l'autorité légale et l'appuyer. Nous faisons de ces principes le cœur de notre éthos.

L'éthos des FAC remplit également d'autres fonctions essentielles. Les leaders militaires doivent avoir une compréhension approfondie de l'éthos des FAC pour guider leurs décisions lorsqu'ils appliquent l'éventail complet de la force militaire. Il y a plus de deux millénaires, Thucydides a écrit que la guerre est un enseignement violent. Lorsque nos militaires sont confrontés aux circonstances les plus dangereuses et les plus barbares, l'éthos des FAC leur donne une pierre angulaire sur laquelle ils peuvent s'appuyer pour prendre leurs décisions et agir.



Les décisions militaires sont souvent prises dans des circonstances complexes, avec des connaissances incomplètes, des contraintes de temps importantes et une pression morale considérable. Si la compétence est nécessaire pour la prise de décisions, elle est en elle-même insuffisante. La force de caractère doit éclairer la composante morale de la prise de décisions. Les Canadiens s'attendent à ce que le personnel militaire donne l'exemple en faisant preuve de professionnalisme dans toutes ses décisions et ses actions. L'éthos des FAC améliore également la performance et la conduite professionnelles, car ses principes, ses valeurs et ses attentes renforcent l'altruisme, le devoir et l'équipe. Il unifie notre personnel sous un seul système de valeurs axé sur l'atteinte des objectifs militaires choisis par le gouvernement du Canada.

Comme il s'agit d'un système de valeurs, l'éthos des FAC crée et façonne une culture professionnelle désirable qui permet ensuite d'instaurer la confiance. L'objectif est de vivre cet éthos à un point tel que nous examinons tous les comportements, toutes les décisions et toutes les actions à travers sa lentille.

## Partie 2

# Éthos des Forces armées canadiennes et manière de l'utiliser

PRINCIPES ÉTHIQUES.....	15
1. Respecter la dignité de toute personne.....	15
2. Servir le Canada avant soi-même .....	17
3. Obéir à l'autorité légale et l'appuyer .....	18
VALEURS MILITAIRES.....	20
1. Loyauté .....	20
2. Intégrité.....	22
3. Courage.....	22
4. Excellence.....	24
5. Inclusion.....	26
6. Responsabilité .....	27
ATTENTES PROFESSIONNELLES.....	29
1. Devoir .....	30
2. Accepter une responsabilité illimitée .....	31
3. Esprit combatif.....	32
4. Leadership.....	33
5. Discipline .....	34
6. Esprit d'équipe .....	37
7. État de préparation .....	38
8. L'intendance.....	39

# Éthos des Forces armées canadiennes et manière de l'utiliser

L'éthos des FAC décrit ce que nous sommes en tant que profession. Il se définit comme l'esprit caractéristique d'une culture, d'une communauté ou d'une organisation, tel qu'il se manifeste dans ses croyances et ses aspirations. Par conséquent, l'éthos d'une force militaire représente la culture idéale de cette profession exprimée par des valeurs, des attentes et des principes clairs. Il ne doit pas être confondu avec l'éthique. L'éthique est un principe moral qui régit le comportement des gens (c.-à-d. ce qui est bien ou mal). Elle forme la base sur laquelle est construit l'éthos des FAC.

L'éthos comprend 17 éléments classés comme suit : trois *principes éthiques*, six *valeurs militaires* et huit *attentes professionnelles*. Étant donné que ces éléments sont soit uniques où soit essentiels pour la profession des armes, ils ne sont pas seulement décrits et enseignés, mais doivent également être incarnés par tous les professionnels militaires, à tout moment. L'éthos des FAC définit notre conduite professionnelle, façonne notre jugement professionnel et encadre nos attentes en matière de rendement.

La plupart de nos principes, valeurs et attentes figurent également dans d'autres codes gouvernementaux, tels que le Code de valeurs et d'éthique du MDN et des FC et le Code de valeurs et d'éthique du secteur public du Conseil du Trésor. Cependant, l'éthos des FAC définit plus précisément de quelle façon ces 17 éléments se rapportent particulièrement au personnel des FAC en tant que membres de la profession des armes. Si ces éléments s'appliquent au contexte de la conduite des opérations, les principes, les valeurs et les attentes doivent également être appliqués de manière appropriée **à tout moment**.

Les FAC ne s'attendent pas à ce que les recrues comprennent pleinement et appliquent intégralement l'éthos dès leurs débuts de carrière. Cependant, la socialisation, ou plus simplement, une discussion continue entre les leaders, les subordonnés et les pairs, permet d'approfondir la compréhension de son application au service militaire et à notre vie quotidienne. L'éthos des FAC doit guider toutes nos actions et décisions, qu'il s'agisse de la façon dont nous nous respectons les uns les autres au quotidien ou de l'usage légal de la force lors des opérations.

Les leaders ont la responsabilité particulière d'illustrer les normes les plus élevées de notre éthos dans leur service militaire, car comme le souligne la doctrine de leadership des FAC, nous dirigeons par l'exemple. Ils doivent aussi constamment familiariser leurs subordonnés avec l'éthos. C'est en pratiquant l'éthos que nous l'apprenons, l'intériorisons et le vivons.

L'éthos des FAC ne définit pas les normes de comportement dans les moindres détails. Les FAC sont une organisation fondée sur des valeurs qui s'appuie sur l'autodiscipline et un jugement sûr pour maintenir les normes de rendement et de conduite les plus élevées. L'éthos est un système de valeurs vivant qui doit être suffisamment large pour s'appliquer à un grand nombre de situations. Il n'est efficace que si les militaires l'interprètent et l'appliquent dans leur vie quotidienne et leur service. Nous jouons tous un rôle actif à cet égard, en tant que membres de la profession des armes, en nous obligeant mutuellement à respecter les normes de conduite et de rendement les plus élevées.

## PRINCIPES ÉTHIQUES

L'éthos des FAC comporte trois principes éthiques fondés sur les *Lois constitutionnelles de 1867 à 1982*, qui décrit les principes de base du gouvernement démocratique canadien et de la *Charte canadienne des droits et libertés*. Ces principes constituent le fondement de l'éthos des FAC et le fondement de la force de caractère. Les principes éthiques sont présentés ici dans l'ordre de leur importance pour l'éthos des FAC.

### 1. Respecter la dignité de toute personne

**Chacun doit être traité avec respect et humanité à tout moment et en tout lieu. Tout le monde mérite de servir dans un environnement sûr et inclusif. En tant que professionnels militaires, nous devons respecter la dignité de toutes les personnes à tout moment.**

Ce premier principe doit orienter la conduite de chaque membre de la profession. Nous devons toujours accomplir notre devoir avec humanité et traiter les gens avec respect, qu'ils soient militaires ou civils.

Le respect des autres s'acquierte à l'aide d'une appréciation de l'identité, de l'ensemble de compétences, du point de vue et des expériences uniques propres à chacun. Le respect, à son tour, est le fondement sur lequel l'inclusion et la confiance sont construites au sein de nos diverses équipes militaires et entre elles. La création d'une atmosphère inclusive et positive renforce notre capacité à accomplir plus efficacement le service militaire. Le respect est une condition nécessaire au succès de la mission.



La dignité égale de tous les êtres humains est la logique de l'éthique militaire, de la diversité, de l'équité et de l'inclusion.

Le respect s'exprime également par l'humilité, l'empathie, la compassion et la compréhension du fait que nous avons tous la même valeur, malgré les différentes expériences vécues qui nous ont façonnés. Le respect est l'aspect le plus essentiel lorsque l'on a affaire à des populations vulnérables pendant les opérations. L'humilité, l'empathie et la compassion sont des valeurs auxquelles les Canadiens aspirent et que nous devons nous engager à développer tout au long de notre carrière militaire.

Le respect de la dignité de toutes les personnes va au-delà de l'ouverture et de la considération pour tous ceux qui se trouvent dans l'environnement de travail. En tant que fondement de l'éthique de la Défense, il signifie également l'aspiration à ce que tous les humains puissent vivre leur vie en paix et être protégés contre toute agression non provoquée, car nous sommes tous fondamentalement égaux et méritons cet idéal. Lorsqu'un agresseur extrême nie un tel principe, il est de la responsabilité de ceux qui embrassent ce principe de le défendre légalement. La dignité égale de tous les êtres humains est la logique de l'éthique militaire, de la diversité, de l'équité et de l'inclusion.

*Ceux qui respectent la dignité de toutes les personnes font preuve d'humilité, d'empathie et de compassion et accordent le crédit qui est dû. Ils défendent les intérêts et le bien-être des autres, font preuve d'un comportement respectable, créent un milieu de vie et de travail sûr et exercent une influence positive et bienveillante.*

## 2. Servir le Canada avant soi-même

**Comme un engagement personnel à la réussite de la mission, le personnel des FAC donne la priorité au service au pays, aux FAC et à ses coéquipiers avant de se prioriser eux-mêmes. En tant que professionnels militaires, nous plaçons le service à l'avant de nos besoins personnels afin de maximiser l'efficacité de l'équipe.**

Cet engagement envers un objectif supérieur est au cœur de notre système de valeurs. Il est étroitement lié à la loyauté, au désintéressement et à l'humilité. Nous répondons à une vocation de servir le Canada et nous comprenons que nous faisons partie intégrante d'une institution nationale essentielle qui défend notre peuple et notre mode de vie. Nous remplissons cette fonction grâce à nos engagements essentiels dans les opérations nationales qui protègent les Canadiens en cas de crise, de même qu'à nos engagements à l'étranger en soutenant et en faisant progresser les intérêts canadiens. Nous agissons avec un sens aigu du devoir, sans avoir le sentiment d'avoir droit à une reconnaissance particulière.

Remplir cette fonction est exigeant. Les leaders ont un rôle à jouer pour assurer un équilibre sain entre la vie professionnelle et la vie personnelle des subordonnés. Les leaders qui laissent les exigences du service devenir trop extrêmes pour l'équipe peuvent réussir la mission à court terme, mais risquent des conséquences involontaires et potentiellement négatives à plus long terme. Les militaires doivent rester fidèles à leur identité personnelle et assumer les rôles et les responsabilités liés à leur vie personnelle. Après tout, les militaires ont une vie bien remplie en dehors de l'armée, et c'est en contribuant à notre vie familiale et communautaire que nous respectons les valeurs canadiennes et nos valeurs personnelles.

Le personnel des FAC doit agir avec un sens aigu du devoir et est tenu de tenir ses leaders informés de ses besoins personnels. Il incombe au leader de comprendre les circonstances diverses et personnelles de chaque membre de son équipe afin d'atteindre un juste équilibre entre le service au Canada et le soin de soi et de sa famille. Le maintien de cet équilibre est une force positive pour la santé à long terme de notre personnel militaire et favorise le succès des missions.

*Ceux qui servent le Canada représentent l'intérêt de leur équipe en premier; ils aident leur équipe à améliorer leurs normes professionnelles; ils font les bonnes choses pour des raisons désintéressées sans penser à la récompense et ils se soutiennent mutuellement dans l'adversité.*

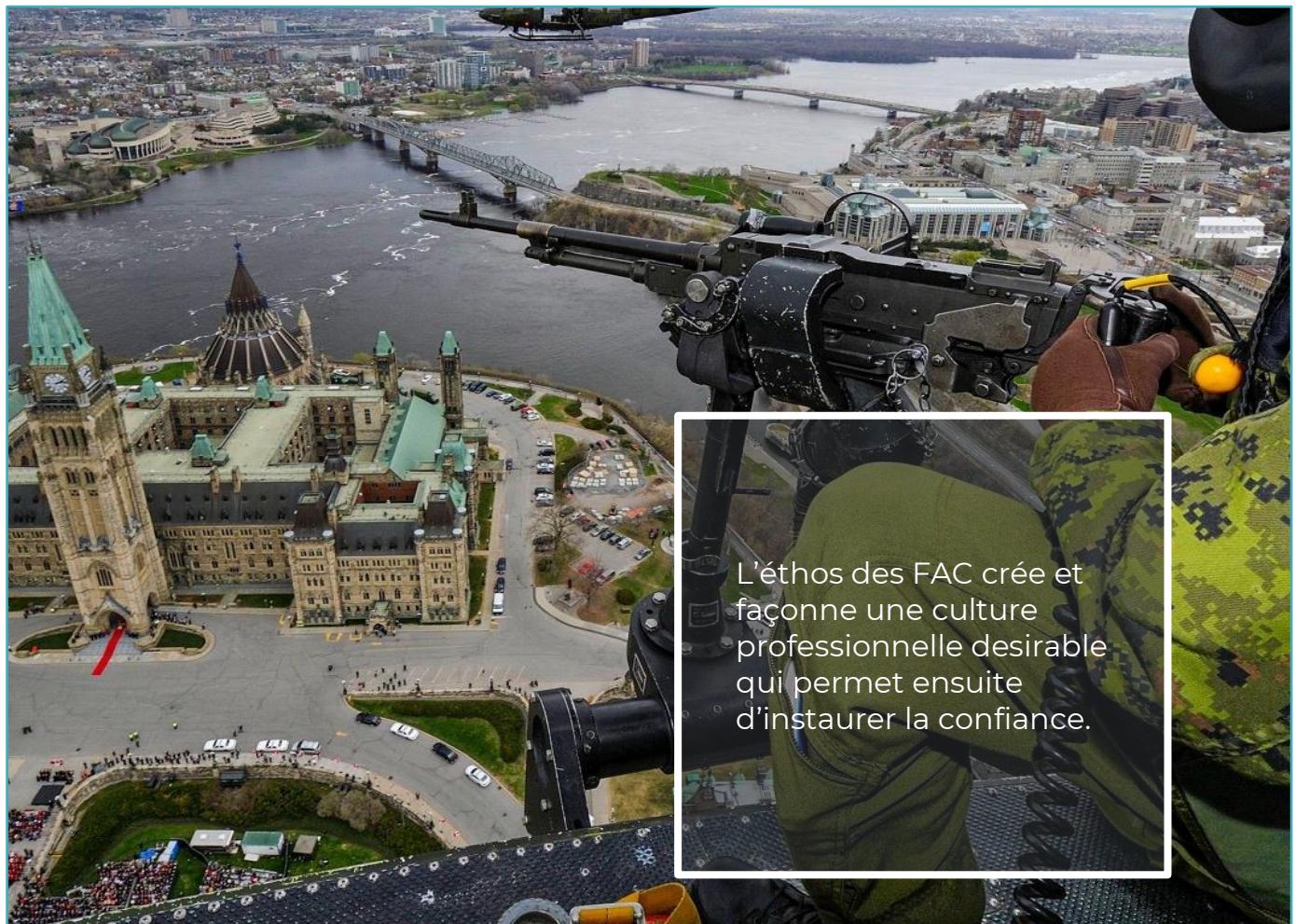
### 3. Obéir à l'autorité légale et l'appuyer

**Le personnel des FAC agit de manière décisive en suivant les commandements et les ordres légitimes pour assurer le succès de la mission. En tant que professionnels militaires, nous obéissons et soutenons toujours les ordres légitimes et l'autorité qui les émet.**

L'obligation stricte d'obéir aux ordres légitimes est un règlement contraignant qui permet à la chaîne de commandement d'accomplir la mission. La chaîne de commandement militaire s'appuie à son tour sur une équipe disciplinée qui obéit immédiatement aux ordres légitimes et les exécute afin d'obtenir des résultats décisifs pour le succès de la mission. Le fait de ne pas suivre un ordre légitime peut entraîner, au mieux, une réduction de l'efficacité opérationnelle, ou au pire, l'échec complet de la mission. Le fait d'obéir et de soutenir l'autorité légale renforce nos attentes professionnelles en matière de discipline, de travail d'équipe et de devoir. Chacun a également la responsabilité de ne pas suivre les ordres manifestement illégitimes et de les signaler à une autorité supérieure et appropriée.

Les leaders doivent reconnaître que leurs décisions et leurs ordres ont une incidence sur le niveau de confiance qu'ils gagnent auprès de leurs subordonnés. La cohérence de leurs décisions légitimes et éthiques et des ordres qui en découlent peut renforcer la confiance au sein de l'équipe, accroître la cohésion et, en fin de compte, renforcer la chaîne de commandement, même si ces décisions légitimes et éthiques peuvent être impopulaires.

*Ceux qui suivent ce principe soutiennent l'autorité légale, font preuve d'initiative pour soutenir l'intention de leur commandant, rendent l'équipe plus efficace par une obéissance disciplinée, dirigent leurs subordonnés dans l'adversité et persévèrent pour réussir la mission.*



L'éthos des FAC crée et façonne une culture professionnelle desirable qui permet ensuite d'instaurer la confiance.

# VALEURS MILITAIRES

Les valeurs canadiennes doivent toujours constituer le fondement des valeurs militaires canadiennes. Ces dernières sont les exigences morales essentielles pour réussir dans le service militaire. Elles sont également fondamentales et intrinsèquement harmonisées au développement du caractère dans l'ensemble de la profession.

## 1. Loyauté

Par ordre de préséance, la loyauté est une allégeance personnelle au Canada, à sa démocratie parlementaire, à la profession des armes, à la chaîne de commandement et à l'équipe. Pour être efficace, la loyauté doit être fondée sur la confiance et le respect mutuels entre les personnes. Elle exige que nous soutenions l'intention des supérieurs et que nous obéissions aux ordres et aux directives légitimes. Elle exige aussi explicitement que les leaders soient fidèles à notre éthique professionnelle et donnent le meilleur exemple de professionnalisme aux autres. Enfin, la loyauté est également une relation réciproque entre l'institution et ses membres, entre les leaders et les subordonnés, et entre pairs.

La loyauté est d'abord établie par le soutien mutuel dans l'accomplissement des tâches militaires. L'autodiscipline, l'engagement et le travail d'équipe permettent de nouer des relations solides qui peuvent se transformer en amitiés professionnelles durables. La loyauté est renforcée lorsque nous faisons preuve de cohérence dans notre conduite et notre rendement professionnels tout en respectant notre éthos. La confiance se construit lentement au fil du temps, mais peut être rapidement perdue, car elle repose sur les actions et le comportement entre les individus, ainsi que sur la façon dont les gens perçoivent ces actions ou inactions.

Pour les leaders, la loyauté de l'équipe se développe en suivant l'éthos des FAC et en donnant la priorité au bien-être physique, mental et spirituel de l'équipe dans l'exercice de ses fonctions. Un leader qui partage activement avec son équipe les difficultés et les risques associés à son devoir contribue également à développer la loyauté entre ses subordonnés et lui. Alors que l'éthos des FAC oblige les subordonnés à faire preuve de loyauté envers l'autorité, la loyauté personnelle durement gagnée par l'exemple du leader agit comme un catalyseur du succès de la mission.

*Ceux qui sont loyaux font toujours preuve de respect, contestent les comportements inacceptables, soutiennent leurs coéquipiers dans les situations difficiles et aident les autres, veillent à ce que leur conduite et leur rendement donnent toujours honneur aux FAC, veillent au bien-être et à la sécurité des autres et sont prêts à risquer leur santé ou leur vie pour celle d'autrui.*



Établir et maintenir l'intégrité est difficile et exige un engagement à vivre chaque composante de notre éthos au meilleur de nos capacités dans chaque situation.

## 2. Intégrité

L'intégrité est l'adhésion sans compromis à des principes éthiques forts. Il s'agit d'un engagement à adopter une approche de principe du devoir et à être responsable de nos actions et inactions et de leurs conséquences respectives. Une personne intègre est honnête et satisfait à des normes éthiques élevées. L'intégrité signifie que nos décisions et actions sont conformes aux codes de conduite, aux valeurs et à l'éthique établis. Elle exige précisément la transparence des motifs liés aux actions et aux décisions, la franchise, la recherche de la vérité, quelles qu'en soient les conséquences personnelles, de même que le respect de l'équité et de la justice. Les leaders doivent surtout faire preuve d'une intégrité inébranlable en raison de l'effet puissant de leur exemple personnel sur ceux qui les entourent, en particulier leurs subordonnés.

Grâce à un service continu, nous comprenons que l'éthos des FAC est conçu pour rendre la profession plus efficace. Au fur et à mesure que cette appréciation augmente, il devient plus facile de s'engager et d'incarner l'éthos des FAC, ce qui mène à une carrière intègre. Établir et maintenir l'intégrité est difficile et exige un engagement à vivre chaque composante de notre éthos au meilleur de nos capacités dans chaque situation. Une personne intègre est honnête, forte de caractère et fiable.

*Ceux qui incarnent l'intégrité assument la responsabilité de leurs décisions et actions et en acceptent les conséquences, qu'elles soient bonnes ou mauvaises. Ils assument leurs erreurs, en tirent des leçons et échangent leurs connaissances. Ils évaluent le comportement et le rendement de manière transparente et honnête. Ils sont fiables, on leur fait confiance pour accomplir les tâches, ils sont sincères, dignes de confiance et honnêtes et ils agissent selon ce qu'ils croient être juste. Leur conduite résiste à l'examen public le plus minutieux, ils sont dévoués à l'équité et à la justice, ils n'utilisent jamais leur rôle officiel à des fins personnelles et, au lieu de chercher des excuses, ils rectifient les choses.*

## 3. Courage

Le courage est une qualité qui permet à un professionnel militaire de surmonter la peur et la douleur dans la poursuite de la mission et de faire ce qui est juste face à l'adversité. Le courage est à la fois physique et moral; il nous permet d'affronter le danger, comme le risque physique pour la vie et l'intégrité physique. Il nous permet également de nous confronter à l'angoisse morale de prendre des mesures susceptibles de blesser ou de tuer des personnes de notre entourage, ou au courage moral de faire ce qui est juste malgré les pressions sociales.

Le courage exige la volonté d'aller au bout des choses. Il nécessite de faire le bon choix face à des dilemmes, d'admettre nos erreurs aux autres et de les rectifier afin de maintenir la confiance. Le courage moral nous permet de dire la vérité à nos supérieurs et à nos équipiers. Cela peut être particulièrement difficile pour les groupes marginalisés. Il consiste également à défendre ce qui est juste, à favoriser une culture et un climat au sein de notre équipe qui veille au bien de tous ses membres, tout en tenant chacun responsable des normes élevées de notre profession.

Le courage est essentiel pour relever les défis de la profession militaire. C'est un ingrédient nécessaire à la réussite dans l'ensemble du spectre des opérations. Il s'agit également d'une exigence essentielle pour garantir la discipline et l'intégrité au sein de nos équipes.

Le courage est un choix individuel actif fait chaque jour par les personnes pour penser et agir conformément aux normes les plus élevées de l'éthos des FAC, malgré toute crainte de conséquences. Le courage moral nécessaire pour faire ce qui est juste peut être aussi exigeant, voire davantage, que le courage physique de continuer à se battre face à l'adversité. Il faut du courage pour se montrer, faire face à l'incertitude et agir d'une manière qui soit conforme à ses valeurs et à son caractère. Le courage n'élimine pas la peur; il permet plutôt de surmonter les contraintes de la peur. Nous ne pouvons pas être courageux si nous ne ressentons pas d'abord la peur.

Dans le service militaire quotidien, le courage peut être développé en choisissant d'aider les autres à suivre et à défendre notre éthos. À l'inverse, les normes de conduite et de rendement que vous dépassiez et que vous ne corrigez sont les normes que vous acceptez au sein de la profession des armes.

*Les personnes courageuses prennent des risques calculés et apprennent de leurs erreurs, elles ont la volonté et le dynamisme nécessaires pour faire avancer les choses malgré le danger et la difficulté et elles font ce qui est juste malgré la pression pour faire autrement. Elles s'expriment et corrigent les choses lorsqu'elles savent que quelque chose ne va pas, admettent avoir besoin d'aide et l'acceptent, résistent à la pression des pairs, restent inébranlable face à l'adversité et font ce qui doit être fait malgré les risques personnels.*



## 4. Excellence

L'excellence est la recherche et la réalisation de la force de caractère et de niveaux supérieurs de compétence professionnelle pour améliorer la conduite et le rendement. En tant que professionnels militaires, nous devons continuellement rechercher les niveaux et les normes d'excellence les plus élevés, tant individuellement que collectivement.

Le service militaire nous demande un engagement total envers la saine quête d'excellence en matière de rendement et de conduite militaires. La poursuite de l'excellence passe par une saine concurrence entre les membres des FAC qui s'encouragent mutuellement à atteindre des normes personnelles et collectives plus élevées.

L'apprentissage continu est une exigence du service militaire; il est réalisé en améliorant nos compétences professionnelles collectives et individuelles, de même qu'en élargissant nos compétences en matière de communication, de leadership et de relations interpersonnelles au-delà de ce qui est requis en matière d'instruction et d'éducation obligatoires. Les leaders doivent donner l'exemple en matière d'apprentissage continu. En outre, ils ont la responsabilité d'encadrer et de guider leurs subordonnés dans leur quête d'excellence individuelle et collective.

L'avancement dans le grade militaire signifie une autorité, une responsabilité et une obligation de rendre des comptes accrues, ainsi que l'obligation d'acquérir un éventail plus large de compétences interpersonnelles et de leadership. La recherche de l'excellence dépasse les compétences professionnelles en raison des exigences croissantes du service professionnel. Par conséquent, à mesure que nous gravissons les échelons, nous devons mieux comprendre notre institution commune, nos divers partenaires et la complexité des questions de sécurité internationale. Bien que notre système d'éducation militaire professionnelle soutienne cet apprentissage, nous devons également comprendre l'évolution de la société canadienne pour mieux servir nos équipes diversifiées.

*Les personnes qui visent l'excellence cherchent sans cesse des occasions de s'améliorer, elles sont curieuses, elles posent des questions et demandent conseil. Elles adoptent des normes valides, sont ouvertes à l'expérimentation de nouveaux concepts et processus, aident les autres à améliorer leurs normes de conduite et de rendement, poursuivent leur apprentissage tout au long de la vie dans le cadre d'une formation et d'un enseignement supplémentaires, et recherchent des moyens d'améliorer leur lieu de travail, leur groupe professionnel, leurs fonctions et leur profession.*



Ceux qui mettent l'inclusion en pratique créent un environnement où chacun peut se montrer sous son vrai jour au travail, où chacun contribue à l'équipe et où la cohésion se construit grâce à un réel sentiment d'appartenance.

## 5. Inclusion

L'inclusion dans une culture professionnelle équitable est essentielle pour créer un sentiment d'appartenance et de cohésion. Au sein des FAC, l'inclusion rend nos équipes militaires plus fortes. Par conséquent, en tant que professionnels militaires, nous comprenons et nous attendons de tous les membres des FAC qu'ils reconnaissent, apprécient et développent le potentiel diversifié de chacun. Il est de plus en plus important de considérer chacun de nos coéquipiers comme des individus uniques et de comprendre leur parcours distinct. Au fur et à mesure que la diversité des FAC augmente, nous pouvons former des équipes plus cohésives et polyvalentes.

En tant qu'institution nationale qui doit être crédible et digne de confiance, les FAC doivent être représentatives de la diversité des peuples, de l'histoire et des traditions du Canada. Elles apprécient les connaissances, les compétences et l'expérience de vie que chaque individu apporte à l'équipe et elles doivent maximiser ce potentiel diversifié au moyen d'une culture inclusive. L'inclusion est un multiplicateur de force, car elle accroît notre efficacité opérationnelle en intégrant des perspectives et des idées diverses pour améliorer la prise de décisions. Elle encourage la créativité, favorise la motivation du groupe, accélère la résolution de problèmes, améliore la gestion du risque et augmente la productivité et le rendement. Elle suscite également la confiance et crée un sentiment d'appartenance, ce qui renforce la cohésion du groupe.

Le fait de faire place à la diversité produit de meilleures équipes, avec des leaders en mesure de prendre des décisions mieux éclairées, et des membres de l'équipe apportant leurs propres compétences, expériences, connaissances et perspectives à l'équipe. La profession militaire et ses membres soutiennent en particulier l'égalité des sexes, l'égalité de statut des deux langues officielles, l'interculturalisme, l'égalité des chances et le traitement respectueux de tous les membres des FAC dans leur authenticité. Les politiques et les pratiques liées à la profession permettent à tous les membres des FAC de réaliser tout leur potentiel et d'avoir des carrières enrichissantes dans un environnement favorable, équitable et inclusif. L'inclusion, l'acceptation et l'empathie les uns envers les autres sont les seules voies qui mènent à la libération de ce potentiel.

L'inclusion va au-delà du respect de la dignité de toutes les personnes. Ceux qui mettent l'inclusion en pratique créent un environnement où chacun peut se montrer sous son vrai jour au travail, où chacun contribue à l'équipe et où la cohésion se construit grâce à un réel sentiment d'appartenance.

*Ceux qui sont inclusifs rejettent le racisme, le sexisme, l'hétéronormativité, l'homophobie, la xénophobie ou toute autre forme de comportement, de conduite ou d'association haineuse, discriminatoire ou blessante. Ils adoptent une approche proactive pour prévenir, arrêter et signaler une telle conduite, et ils soutiennent les personnes qui en sont touchées. Les leaders et les membres de l'équipe inclusifs prennent des mesures délibérées pour cerner et combattre les inégalités, tant au sein de leur équipe que de l'institution.*

## 6. Responsabilité

L'intégrité de la profession des armes appartient à tous ses membres en service actif. En tant que professionnels militaires, nous comprenons cela et nous nous attendons à nous tenir mutuellement responsables des normes les plus élevées de l'éthos des FAC.

Indépendamment du pouvoir et de l'autorité liés à un certain grade ou à un certain poste, les professionnels militaires sont responsables des décisions, des actions, et inactions, et ils sont responsables de leur conformité à l'éthos des FAC. Que nous donnions ou suivions des ordres, nous sommes responsables. Pour protéger la santé et la crédibilité de notre profession, nous devons corriger ceux qui s'écartent de l'éthos des FAC, y compris les supérieurs.

La conduite personnelle d'un membre de la profession des armes est soumise à un niveau d'examen plus élevé que celle des autres citoyens. Nous portons des symboles sur un uniforme pour afficher notre engagement envers la sécurité nationale et la défense des valeurs et des intérêts des Canadiens. Les autres citoyens s'attendent à ce que nous reflétions ces idéaux dans nos normes de conduite, que nous soyons au travail ou hors-travail non... Les exigences du service exigent que chacun agisse de manière à faire honneur à la profession.

Il est important de noter que les leaders ont la plus grande responsabilité au sein de la profession. Bien que la responsabilité et l'autorité puissent être déléguées à des subordonnés, la responsabilité globale des tâches incombe toujours au leader. Les leaders peuvent également être tenus responsables de la conduite, des actions ou des inactions de ceux qui sont directement ou indirectement sous leur commandement ou leur supervision. Ils peuvent également être tenus responsables des mesures qu'ils prennent ou ne prennent pas pour remédier à la situation. Ils doivent non seulement réussir les tâches qui leur sont confiées, mais aussi rester vigilants pour préserver l'intégrité de la profession. Ils doivent corriger rapidement les décisions et les comportements de leurs subordonnés qui ne sont pas conformes à l'éthos des FAC.

*Les militaires responsables vivent selon notre éthos, aident les autres à vivre selon notre éthos, n'hésitent pas à questionner ou à corriger respectueusement les autres, y compris les supérieurs, et discutent régulièrement avec les autres de l'application de notre éthos dans le service militaire quotidien. Ils cernent, signalent et modifient tout élément de la culture militaire qui s'oppose à l'éthos des FAC.*



## ATTENTES PROFESSIONNELLES

Les attentes professionnelles sont nécessaires pour que le militaire fonctionne efficacement. Par conséquent, nous nous attendons à voir des normes élevées de rendement et de conduite afin de garantir que notre profession reste un instrument compétent et crédible pour servir l'intérêt public sous la direction du gouvernement élu et conformément à la loi.

La profession militaire est vraiment unique. Les concepts de responsabilité illimitée et d'autorité de l'armée sur l'utilisation de la force létale pour atteindre les objectifs du gouvernement distinguent la profession militaire des autres professions.

## 1. Devoir

Le devoir militaire est unique. En tant que membres de la profession des armes, nous servons. Nous pouvons être appelés à servir de jour comme de nuit, souvent dans des conditions difficiles ou dangereuses. Le devoir exige que nous obéissions au droit des conflits armés, à la règle de droit et aux politiques et règlements militaires avec dévouement, initiative et discipline. Le devoir nous dicte que nous devons accepter les risques du service actif. Il reconnaît que la primauté des opérations oriente les leaders militaires dans la priorisation de leurs décisions en fonction d'une hiérarchie de considérations : la mission d'abord, leurs subordonnés ensuite, et enfin eux-mêmes. À ce titre, le devoir exige que les leaders veillent au bien-être de leurs subordonnés.

Le mandat principal du devoir est de réaliser la mission. Nous pouvons être appelés à travailler pendant de longues périodes ininterrompues, souvent sans repos ni sommeil. Parfois, les exigences du service peuvent être écrasantes et épuisantes. Pour cette raison, le personnel militaire doit être physiquement, mentalement et spirituellement résistant pour surmonter et réussir la mission.

Nos carrières ne se déroulent pas nécessairement dans des postes qui mènent directement à un déploiement opérationnel. Cependant, le devoir peut parfois exiger que nous participions à une crise inattendue, à un déploiement ou à une tâche urgente avec peu ou pas de préparation. À d'autres moments, le cycle de préparation permet des périodes de reconstitution, où le travail quotidien est prévisible et offre plus de possibilités de maintenir des liens sociaux avec la famille et les amis. Quel que soit le contexte professionnel, on s'attend à ce que nous nous acquittions de nos fonctions selon les normes professionnelles les plus élevées, que nous prenions des initiatives, que nous acceptions des responsabilités et que nous fassions preuve de dévouement.

*Ceux avec un sens fort du devoir donnent la priorité à la mission; ils se consacrent à l'accomplissement d'une tâche malgré les difficultés et les obstacles; ils conservent une attitude positive; ils se concentrent pleinement sur la tâche à accomplir; ils sont totalement fiables; ils prennent l'initiative et accomplissent les tâches selon les normes professionnelles les plus élevées.*

## 2. Accepter une responsabilité illimitée

Cette responsabilité illimitée signifie que l'on peut nous ordonner ou que l'on peut avoir à ordonner à d'autres de se mettre en danger dans l'exercice de nos fonctions. Par conséquent, en tant que professionnels militaires, nous comprenons et acceptons que nous avons une responsabilité illimitée envers le Canada dans l'exercice de nos fonctions légitimes<sup>12</sup> La responsabilité illimitée est l'une des composantes les plus uniques de notre éthos. Elle est au cœur de notre compréhension du devoir et du service au Canada. Cela signifie que nous pouvons être amenés à blesser ou à tuer pour accomplir la mission et que nous pouvons être blessés ou tués dans l'exercice de nos fonctions légitimes.

La responsabilité illimitée amplifie la notion de service avant soi au-delà de la simple endurance de grandes difficultés, car elle l'élève au niveau du risque pour la santé et, potentiellement, de la perte de la vie. Sans ce niveau élevé d'engagement pour réussir la mission, notre efficacité militaire serait gravement compromise.

La responsabilité illimitée est atténuée par l'obligation des leaders de veiller au bien-être de l'équipe et de réduire au minimum les pertes dans la poursuite du succès de la mission. Les leaders portent également le fardeau moral de prendre des décisions qui pourraient entraîner la perte de vie ou causer du dommage à l'intégrité physique.

Dans des situations spécifiques, les FAC exigent un engagement total de chacun envers la profession militaire. Cette dernière fait en sorte que l'on attend de chacun qu'il consacre son temps, son énergie, son talent et, si nécessaire, sa santé ou sa vie pour accomplir les missions que le gouvernement lui confie.

*Les personnes qui acceptent la responsabilité illimitée ne cèdent jamais et n'ont pas peur du travail, elles sont prêtes à dépasser leurs limites personnelles pour réussir, elles font ce qui doit être fait sans tenir compte des risques personnels, elles continuent malgré les risques et les difficultés, elles veillent au bien-être des autres, et elles prennent des risques calculés pour des raisons désintéressées sans penser à la récompense.*

---

<sup>12</sup> Les concepts de responsabilité illimitée et de force létale ne sont pas applicables aux Services d'administration et d'instruction des organisations des cadets (SAIOC). En général, seuls les membres de la Force régulière (F rég) ou les réservistes en service de classe C ont une responsabilité illimitée pendant leur service. (Canada, ministère de la Justice Canada, Loi sur la défense nationale, article 33, Service).

### 3. Esprit combatif

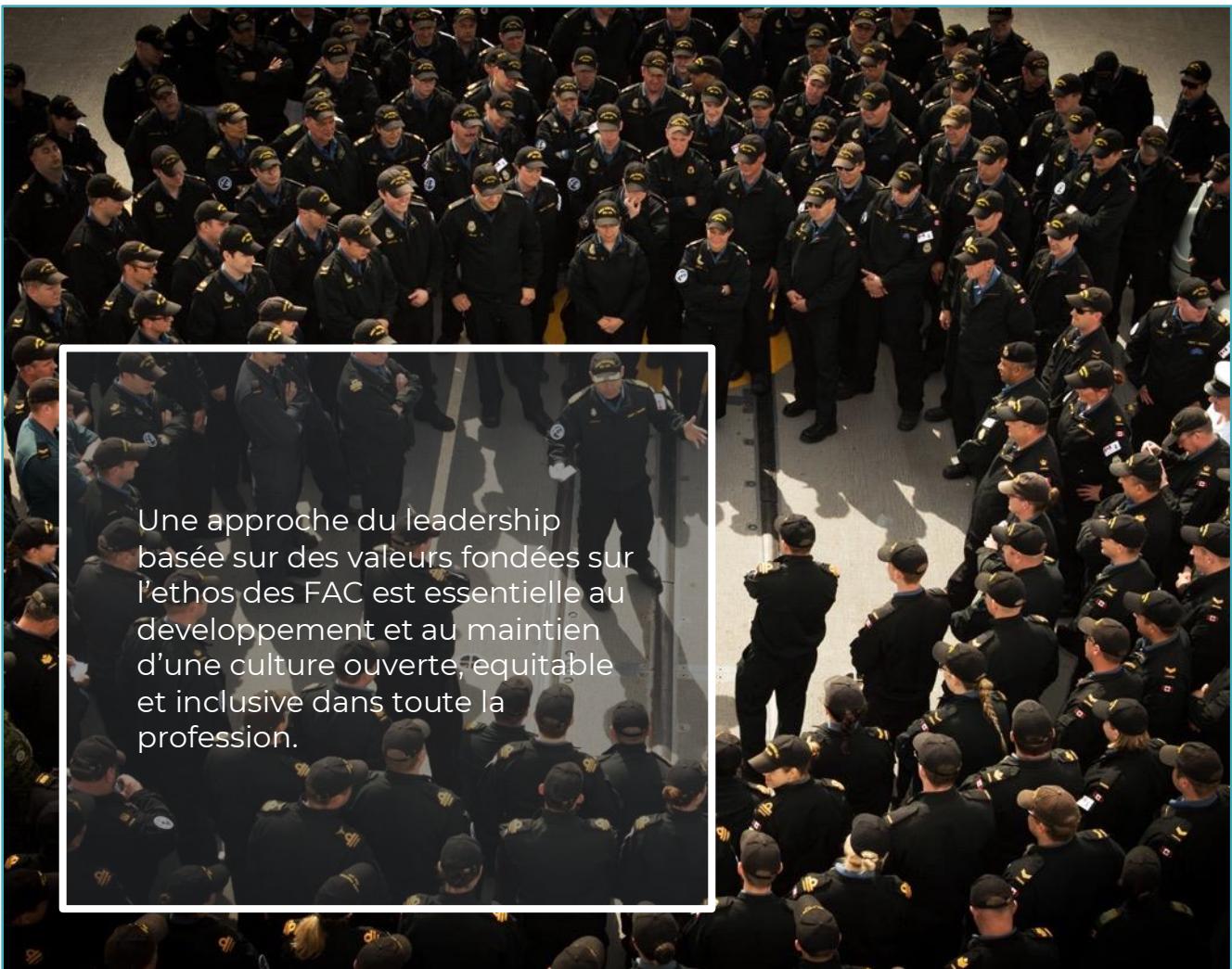
Les membres des FAC doivent être engagés dans la réussite de la mission. En tant que professionnels militaires, nous comprenons que nous devons cultiver et incarner un esprit combatif pour surmonter les difficultés et les risques qui accompagnent le succès d'une mission et nous nous y attendons.

Avoir un esprit combatif signifie que nous entreprenons volontiers des tâches difficiles. Cet état d'esprit exige un désir de réussir et requiert du cran et la volonté de lutter contre toute adversité. Il s'agit d'une source vitale de force dans laquelle on peut puiser en cas de besoin. Il nous pousse à considérer les obstacles comme des occasions de surmonter l'adversité et de mener à bien la mission. Grâce à cette attitude tenace, nous trouvons des moyens éthiques de surmonter les défis importants, en entreprenant les missions qui nous sont confiées avec confiance et la volonté implacable de réussir.

L'esprit combatif est cultivé à même les demandes importantes inhérentes du spectre intégral des opérations, dans la confiance en la compétence en matière de combat de l'équipe, dans le lien moral entre les membres de l'équipe et dans la justesse de notre mission. Nous batissons la persévérance par une instruction collective, difficile et réaliste pour nous préparer aux demandes importantes du service militaire. Notre amour et notre loyauté envers les membres de notre équipe renforcent notre détermination à donner le meilleur de nous-mêmes pour assurer le succès.

L'esprit combatif imprègne tous les aspects de notre vie militaire. Il se reflète dans tout ce que nous faisons, qu'il s'agisse de la mise sur pied de forces dans le cadre d'un déploiement opérationnel, du déroulement de l'instruction ou de la réalisation de tâches administratives pour soutenir nos institutions. Nous devons toujours répondre aux attentes de nos supérieurs et des membres de notre équipe et réussir chaque mission qui nous est confiée. Cela se retrouve également dans notre détermination à faire évoluer notre culture pratiquée plus étroitement à ce qui est exprimé dans notre éthos des FAC.

*Les personnes qui incarnent l'esprit combatif dépassent leurs propres limites, ne refusent jamais une tâche, aussi difficile soit-elle, restent calmes, confiantes et font preuve de détermination face à l'extrême adversité et s'efforcent sans relâche de garantir des niveaux élevés de conduite éthique dans toute la profession.*



Une approche du leadership basée sur des valeurs fondées sur l'ethos des FAC est essentielle au développement et au maintien d'une culture ouverte, équitable et inclusive dans toute la profession.

## 4. Leadership

La continuité du leadership est essentielle au succès de la mission. Le personnel des FAC comprend et attend de la profession qu'elle développe constamment le potentiel de leadership de tous ses membres pour assurer cette continuité. Cela crée la résilience du leadership nécessaire pour surmonter le chaos et les difficultés du service militaire et assurer la réussite; chaque membre des FAC est un leader potentiel. Un leadership résilient est essentiel au succès d'une mission, en particulier dans les situations où il y a un danger ou une menace pour la vie, comme lors de missions de recherche et de sauvetage à grand risque, d'interventions d'urgence, d'événements impliquant un grand nombre de victimes, de missions humanitaires ou au combat.

Les leaders militaires se perfectionnent au moyen de l'éducation, de l'instruction, de l'expérience professionnelle et des processus d'auto-perfectionnement. Ils ont l'incidence la plus importante sur la culture et la cohésion des FAC, car ils ont l'autorité et la responsabilité d'établir et de maintenir un climat sain nécessaire pour que les membres des FAC puissent se perfectionner au maximum de leur potentiel. Notre profession dépend d'une approche du leadership basée sur des valeurs fondées sur l'éthos des FAC. Ce dernier est essentiel au développement et au maintien d'une culture ouverte, équitable et inclusive dans toute la profession par la mise en pratique d'un leadership fondé sur des valeurs.

*Les leaders prennent des décisions difficiles fondées sur des principes moraux solides et s'y tiennent même dans l'adversité; ils recherchent et assument des responsabilités et doivent rendre compte de leurs actions; ils reconnaissent leurs propres limites et celles des autres; ils encadrent et perfectionnent leurs subordonnés, et ils fournissent des conseils professionnels à leurs supérieurs. Ils développent également la culture des FAC en poursuivant délibérément leur perfectionnement personnel au profit de leur équipe, en incarnant tous les aspects de l'éthos des FAC et en inspirant la même chose aux autres, et surtout, ils favorisent le bien-être de leurs subordonnés en créant un lieu de travail sain.*

## 5. Discipline

Nous croyons que nous devons agir de manière décisive et à l'unisson, en tant qu'équipe très cohésive, afin d'atteindre au mieux le succès de la mission. En tant que professionnels militaires, nous comprenons et attendons des normes élevées de discipline de notre part (autodiscipline) et au sein de nos équipes (discipline collective). Cette discipline crée un avantage cohésif, coordonné et décisif sur nos adversaires. Il n'y a pas de chemin vers le succès de la mission sans un engagement total dans la discipline.

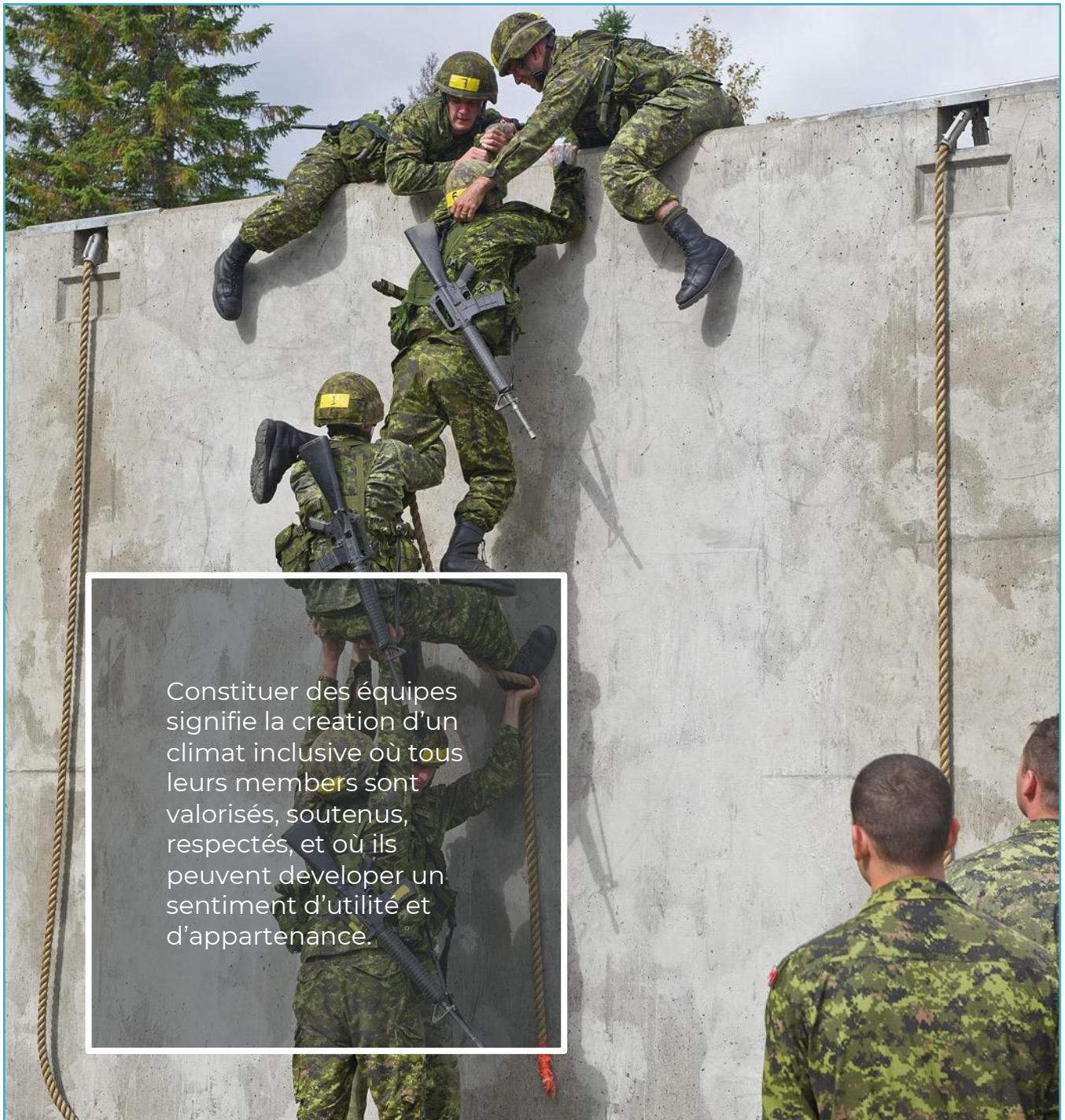
La discipline individuelle et collective joue un rôle essentiel dans l'atteinte et le maintien de l'excellence en matière de rendement et de conduite militaires. Un niveau élevé de discipline prend racine dans notre compréhension des demandes du service militaire, ainsi que dans le respect, la cohésion et la confiance de notre équipe et de nos leaders. La discipline est le ciment qui permet à nos équipes de rester unies dans l'action. Grâce à elle, nous exploitons nos capacités collectives et individuelles pour gagner le combat ou remplir nos devoirs avec distinction dans le cadre du service militaire quotidien.

L'autodiscipline nous demande de reconnaître le moment où il faut agir pour s'assurer d'éviter les actes illégaux ou contraires à l'éthique ou, le cas échéant, que ceux-ci soient arrêtés, signalés et corrigés. Si nous ne pouvons répondre à un comportement contraire à l'éthos des FAC, nous tolérons ce comportement et manquons ainsi à notre devoir. De plus, en nous tenant mutuellement responsables de corriger les comportements, nous façonnons notre conduite et notre rendement professionnels, que nous mettons en application par notre discipline.

La discipline à son meilleur devient une habitude constante et réfléchie; une détermination vécue à faire notre devoir professionnel. La discipline personnelle, dans sa forme la plus aboutie, consiste à faire ce qu'il faut, même en l'absence de supervision et en présence de pression exercée par les pairs. Elle est aussi la voie du courage en ce qu'elle nous engage à agir par habitude face à la peur.

Les leaders des FAC doivent être les meilleurs exemples de discipline. En tant que personnes autorisées à demander des comptes aux autres, ils doivent être irréprochables s'ils doivent superviser des procédures disciplinaires ou imposer des mesures administratives.

*Ceux qui sont disciplinés sont d'abord critiques à l'égard de leur propre conduite et de leur comportement, et contestent le comportement inacceptable des autres. Ils mettent en application et font respecter la discipline et les normes professionnelles; ils s'approprient la situation et font ce qui est juste sans incitation ni récompense; ils font preuve de maîtrise de soi face à l'adversité; et ils cultivent la cohésion par le travail d'équipe.*



Constituer des équipes signifie la création d'un climat inclusif où tous leurs membres sont valorisés, soutenus, respectés, et où ils peuvent développer un sentiment d'utilité et d'appartenance.

## 6. Esprit d'équipe

La profession des armes est une profession collective. C'est une profession où un individu ne peut pas remplir sa fonction seul; nous combattons en équipe. En tant que professionnels militaires, nous comprenons que l'efficacité opérationnelle repose sur la force de nos équipes, qui repose à son tour sur les contributions uniques de nos collaborateurs.

L'efficacité des FAC provient du talent combiné de ses divers professionnels militaires canadiens. En outre, les membres des FAC partagent des objectifs communs étant donné qu'ils ont accepté l'obligation de défendre les intérêts du Canada. Tout comme les citoyens canadiens, le personnel des FAC représente toute la vibrante diversité du Canada, qu'il s'agisse de l'âge, de la race, du sexe, de l'orientation sexuelle, de la croyance, de la religion, de la spiritualité, de l'ethnicité, du milieu socio-économique, de la langue, du genre, de la capacité physique, des perspectives ou des choix personnels.

La force militaire canadienne est également diversifiée en termes de service à temps plein ou à temps partiel, de différents services environnementaux, de fonctions et de nombreuses professions qui, lorsqu'elles sont combinées, fonctionnent ensemble pour devenir plus grandes que la somme de leurs parties.

En associant la diversité de notre personnel à la diversité de notre travail et de nos services, nous veillons à ce que chaque militaire puisse, ou ait le sentiment de pouvoir, contribuer à la mission en cours. Cette synergie et ce sentiment d'appartenance sont possibles grâce à l'application intégrale de l'éthos des FAC.

Les leaders sont responsables de la constitution d'équipes cohésives et inclusives. L'un des éléments clés pour y parvenir est la création de conditions favorables à l'optimisation des diverses compétences et contributions de chaque membre de l'équipe. Constituer des équipes signifie la création d'un climat inclusif où tous leurs membres sont valorisés, soutenus, respectés, et où ils peuvent développer un sentiment d'utilité et d'appartenance.

Le travail d'équipe est facilité par la confiance mutuelle, l'intégrité, l'expérience commune et l'engagement les uns envers les autres et envers la mission. Lorsque l'équipe partage les succès et apprend des échecs, la confiance et la cohésion se forment entre les coéquipiers. Les interactions entre les équipes renforcent cette relation et répandent la cohésion dans l'ensemble de l'équipe. Ces relations cohésives rendent nos équipes militaires puissantes à tous les échelons face à l'adversité et résilientes pour surmonter la peur et les obstacles.

Le respect et l'inclusion sont essentiels au développement du travail en équipe. Chaque membre de l'équipe apporte ses talents et ses perspectives uniques dans l'exercice de ses fonctions. Il est essentiel que nous reconnaissions ces talents et perspectives, à l'avantage de notre efficacité collective en tant qu'équipe d'équipes. Par conséquent, nous devons diriger nos équipes avec empathie, compassion, ouverture et respect afin de favoriser la profondeur des relations requises chez les membres des FAC pour servir les Canadiens.

*Ceux qui renforcent les équipes ont pour priorité d'avoir une attitude et une influence positives, de rassembler l'équipe pour mener à bien une tâche, de respecter, de reconnaître et de développer les divers talents au sein de l'équipe, de toujours contribuer à un moral élevé et de favoriser un lieu de travail sain et sûr.*

## 7. État de préparation

Les forces militaires doivent pouvoir être déployées rapidement pour répondre aux menaces et aux objectifs de sécurité nationale assignés par le gouvernement. En tant que professionnels militaires, nous comprenons et nous nous attendons à devoir suivre une instruction individuelle et collective exigeante pour atteindre un niveau élevé de préparation. En outre, nous comprenons la nécessité d'être en état d'alerte pendant de longues périodes avec de courts préavis de mouvement, de même que l'exigence de répondre rapidement à des crises et menaces inattendues.

Des niveaux élevés de préparation sont atteints grâce à de l'instruction intensive et répétitive. Cette instruction permet d'acquérir les compétences professionnelles ainsi que la résilience physique et mentale nécessaire pour surmonter les difficultés et les risques liés à la réalisation d'une mission.

Les demandes relatives à ces normes de préparation aussi élevées ont une incidence sur nous et ainsi que sur nos vies et nos relations personnelles. C'est pourquoi il est nécessaire d'adopter une approche équilibrée de la préparation en matière de santé et de bien-être. Cette approche tient compte de l'ensemble des aspects professionnels et sociaux de notre vie, compte tenu des exigences au travail ainsi que celles hors-travail.

Par conséquent, nous devons développer des niveaux élevés de résilience. Nous avons besoin de capacités physiques, mentales et spirituelles pour faire face aux chocs, au stress et aux épreuves et nous en remettre rapidement. La résilience physique est le fruit d'un conditionnement physique progressif. Ce conditionnement renforce notre corps pour nous permettre d'endurer des épreuves physiques. La résilience mentale est habilitée par des leaders qui sont activement à l'écoute, qui présentent des attentes claires, qui utilisent des styles de leadership positif, qui créent un environnement de travail sûr, qui donnent des directives claires, qui gèrent la charge de travail et son rythme, qui établissent des échéances réalistes, qui motivent leurs subalternes et qui tiennent compte de leurs besoins. Nous développons et maintenons la résilience spirituelle en menant une vie équilibrée et en entretenant des relations honnêtes avec nos familles et nos croyances. Les liens avec la famille, les amis et les systèmes de croyances personnels sont de puissantes sources de résilience pour le professionnel militaire qui peuvent lui permettre de surmonter des traumatismes importants.

Chaque professionnel militaire doit s'efforcer de donner le meilleur de lui-même pour atteindre et maintenir un niveau élevé de préparation personnelle. Cette pratique disciplinée comprend le maintien d'un niveau de base sain pendant les périodes d'inactivité, ce qui permettra un retour rapide à des normes élevées en service actif. Les leaders ont un rôle essentiel à jouer dans la préparation de leurs équipes et dans leur maintien. Les leaders ont également la responsabilité de s'assurer que les politiques, les programmes et les ressources des FAC sont suffisants pour aider l'équipe à atteindre ces objectifs généraux en matière d'état de préparation et les objectifs militaires assignés par le gouvernement lors des opérations.

*Ceux qui prennent l'état de préparation au sérieux et qui atteignent et maintiennent des normes personnelles et professionnelles élevées sont des personnes qui se poussent à des niveaux élevés de forme physique, qui entretiennent des relations ouvertes et honnêtes avec les autres, qui maintiennent un équilibre entre le service militaire et la vie familiale pour assurer leur bien-être et celui de leur famille et de leurs amis, et qui communiquent franchement avec leurs supérieurs pour assurer cet équilibre.*

## 8. L'intendance

Les ressources confiées aux FAC doivent être utilisées de manière efficace. Nous avons tous des responsabilités de gestion à assumer dans le cadre du service militaire quotidien, qu'il s'agisse des vêtements qui nous sont remis, des ressources financières à notre disposition, des informations qui nous sont données, des données que nous créons et des subordonnés qui nous sont confiés.

La gérance des ressources exige que les leaders à tous les niveaux favorisent une culture éthique, incarnent et renforcent l'éthos des FAC, et développent et maintiennent une identité professionnelle. Elle exige également que nous tenions compte des effets à long terme de nos décisions et de nos actions sur notre personnel et sur l'environnement. Elle exige des leaders qu'ils fournissent l'instruction nécessaire et qu'ils assurent activement le perfectionnement de leurs subordonnés pour qu'ils atteignent leur plein potentiel. Elle nécessite également que les leaders fournissent les ressources nécessaires pour mener à bien la mission.

Chaque membre des FAC est responsable du soin, de l'entretien et de l'utilisation éthique des ressources du gouvernement du Canada à sa disposition. Par exemple, les ressources publiques comprennent les uniformes, l'équipement, les deniers publics, les biens, les renseignements, les données et les ressources humaines.

La gérance des ressources exige que le personnel des FAC se comporte ainsi :

- Utiliser de manière efficace les fonds publics, les biens et les ressources qu'ils gèrent.
- Tenir compte des effets actuels et à long terme de leurs actions et décisions sur les personnes et l'environnement.
- Acquérir, préserver et échanger les connaissances et les renseignements de manière appropriée et légale.
- Offrir un but, une orientation et la motivation au personnel, à la fois individuellement et collectivement, pour qu'il satisfasse aux normes de rendement les plus élevées.
- S'assurer que des ressources suffisantes sont en place pour relever les défis futurs, notamment au moyen de la planification et de prévisions<sup>3</sup>.

Ceux qui font preuve d'un sens aigu de l'intendance n'utilisent pas les ressources du gouvernement à des fins personnelles, ne gaspillent pas, protègent l'environnement naturel, veillent à ce que les renseignements et les données protégées soient traités en toute sécurité et à ce que les deux ne soient utilisés qu'aux fins de la mission.

---

<sup>3</sup> Canada, ministère de la Défense nationale, Code de valeurs et d'éthique, Ottawa, Ontario, Programme d'éthique de la Défense, 2011.

*En outre, les leaders qui s'engagent dans la gérance s'assurent que leurs subordonnés sont parfaitement préparés pour leur mission, priorisent le bien-être de leurs subordonnés, gardent leurs subordonnés bien informés et très motivés dans l'exécution de leurs tâches, et gèrent les ressources en vue d'objectifs à plus long terme. Ils assurent la santé, la crédibilité et la viabilité à long terme de la profession des armes.*



La gérance des ressources exige également que nous tenions compte des effets à long terme de nos décisions et de nos actions sur notre personnel et sur l'environnement.

## Partie 3

# Éthos et leaders

L'ÉTHOS EST LE FONDEMENT DE LA FAÇON DONT NOUS DIRIGEONS NOTRE PERSONNEL .....	43
L'ÉTHOS EST LE FONDEMENT DE LA FAÇON DONT NOUS DIRIGEONS NOTRE INSTITUTION .....	45



# Éthos et leaders

Les leaders des FAC sont les porte-étendards de notre éthos. Ils le personnifient en intériorisant ses valeurs et en les vivant au quotidien dans le service militaire. Les leaders insufflent cet éthos aux autres, ils établissent et maintiennent une culture professionnelle, ils protègent la réputation des FAC et ils affrontent et règlent les problèmes de façon légitime et éthique<sup>4</sup>.

Le leadership individuel et le leadership institutionnel sont tous deux importants pour garantir que l'éthos des FAC reste au cœur de la profession des armes. Lorsque les leaders s'engagent à socialiser et à respecter l'éthos, la crédibilité professionnelle est obtenue par la force de caractère et l'excellence de la compétence militaire.

## L'éthos est le fondement de la façon dont nous dirigeons notre personnel

L'éthos des FAC réside dans notre personnel. Il est cultivé et nourri tout au long de la carrière militaire de chacun. En tant que professionnels militaires, nous façonnons et définissons notre culture. Nous devons nous assurer que notre culture pratiquée est constamment harmonisée avec notre culture souhaitée telle qu'elle est exprimée dans l'éthos des FAC.

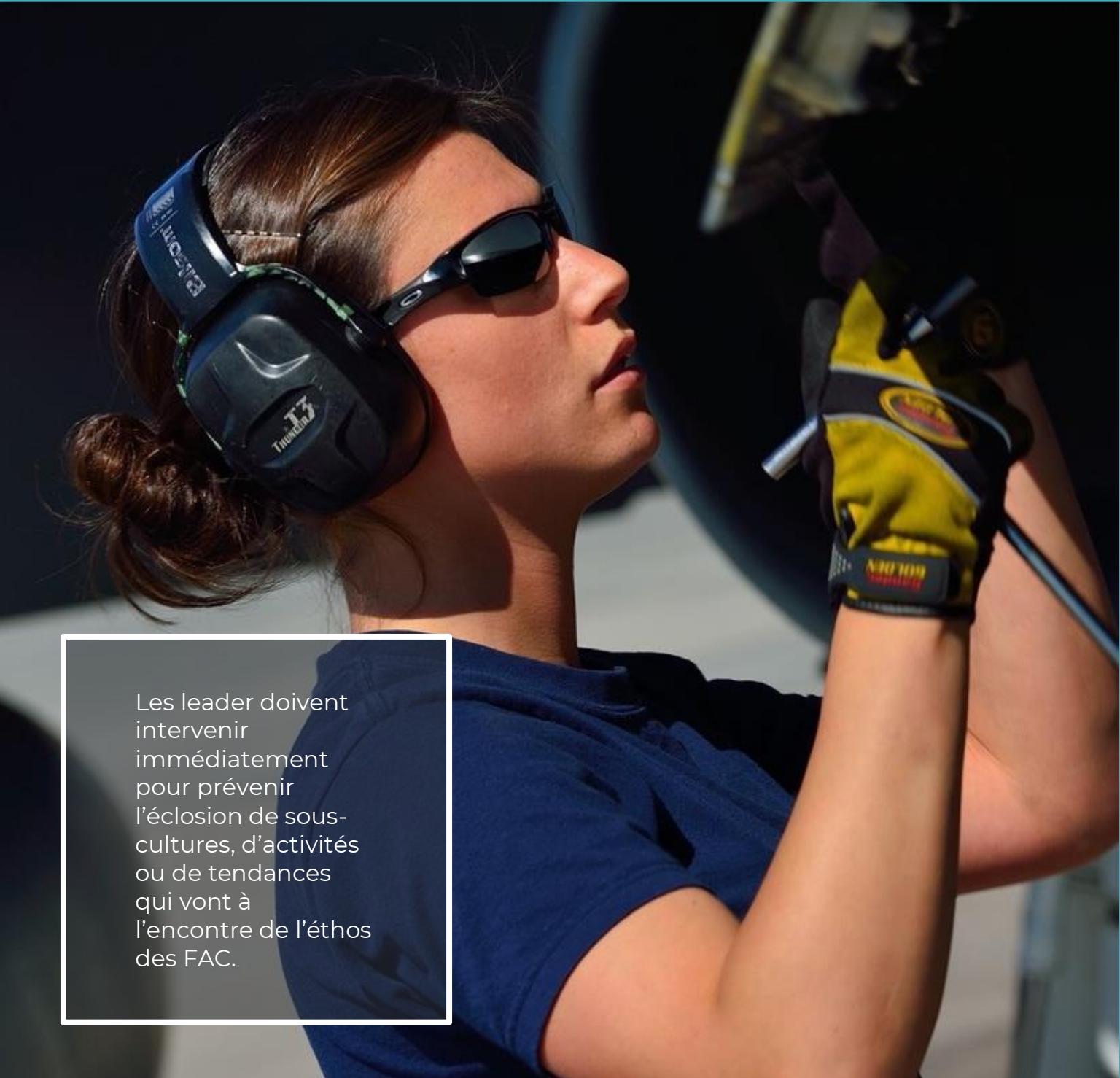
Les leaders militaires ont la responsabilité de socialiser les nouveaux militaires au sein de l'organisation et de les amener à adhérer à l'éthos. Ils doivent donc montrer le meilleur exemple possible pour renforcer notre éthos, maintenir l'ordre et la discipline et respecter les normes professionnelles.

Les leaders doivent toujours instaurer un climat d'intégration où les droits individuels sont respectés et les forces de nos différents militaires sont valorisées et, dans la mesure du possible, intégrées dans la prise de décisions. En conséquence, le leadership inclusif améliore considérablement l'efficacité des opérations et du service militaire quotidien, ce qui contribue au bien de toute l'équipe.

---

<sup>4</sup> Canada, ministère de la Défense nationale, Le leadership dans les Forces canadiennes : diriger des personnes, p. 21, Kingston, Ontario, Institut de leadership des Forces canadiennes, 2005.

Lorsqu'ils dirigent notre personnel, les leaders des FAC doivent exprimer clairement et fréquemment leurs attentes en matière de conduite professionnelle. Ils ont la responsabilité d'expliquer l'objectif de ces normes de conduite et de vérifier activement que les subordonnés comprennent la manière dont l'éthos des FAC est le moteur du professionnalisme. Enfin, les leaders doivent intervenir



Les leaders doivent intervenir immédiatement pour prévenir l'éclosion de sous-cultures, d'activités ou de tendances qui vont à l'encontre de l'éthos des FAC.

immédiatement pour prévenir l’éclosion de sous-cultures, d’activités ou de tendances qui vont à l’encontre de l’éthos des FAC<sup>5</sup>.

## L’éthos est le fondement de la façon dont nous dirigeons notre institution

Notre éthos ne peut être maintenu simplement qu’en dirigeant notre personnel. Il nécessite une gérance au niveau de la haute direction pour veiller à ce que les politiques et les programmes lui soient conformes.

Les leaders institutionnels<sup>6</sup> ont des responsabilités stratégiques en lien avec l’éthos des FAC. Ils développent et maintiennent l’identité professionnelle de l’institution, harmonisent la culture de l’organisation avec l’éthos et gèrent la profession des armes en accord avec les avancées des valeurs canadiennes de paix, d’égalité et de droits de la personne. Ils ont la responsabilité d’établir une culture éthique, d’exemplifier et de renforcer l’éthos militaire au niveau stratégique, de préserver le patrimoine des FAC qui reflète nos valeurs, ainsi que de développer et de maintenir le système de justice militaire. Les leaders institutionnels remplissent ces fonctions principalement au moyen de politiques, de programmes et de règlements.

Les leaders institutionnels sont également responsables de l’identification des futurs leaders. Ils ont la responsabilité de les encadrer et de les guider afin de développer leur potentiel de promotion dans le cadre du processus de sélection et de succession. Lorsque les leaders institutionnels actualisent l’éthos des FAC dans le cadre de ces processus, ils accordent une importance égale au caractère et à la compétence. De plus, pour atteindre l’objectif des FAC lié à la diversité de leur leadership, les leaders institutionnels doivent continuellement remettre en question leurs préjugés conscients et inconscients ainsi que ceux des autres lorsqu’ils sélectionnent et forment leurs subordonnés en vue d’une plus grande responsabilité et d’un avancement. La sélection des leaders potentiels doit être exempte de préjugés et d’obstacles. Ce n’est que par l’équité, la diversité et l’inclusion que les valeurs de l’éthos des FAC peuvent être reflétées.

---

5 Canada, ministère de la Défense nationale, Le leadership dans les Forces canadiennes : fondements conceptuels, p. 83, Kingston, Ontario, Institut de leadership des Forces canadiennes, 2005

6 Les leaders institutionnels sont des chefs militaires de grade supérieur, normalement au grade de capitaine de vaisseau, ou des colonels et à un grade plus élevé, ainsi qu’au grade de premier maître de 1<sup>re</sup> classe et d’adjudant-chef.

Les leaders institutionnels doivent comprendre que tout changement apporté à l'institution doit être ancré dans notre culture afin d'être réussi et durable. La socialisation de l'éthos des FAC est le processus de normalisation qui est essentiel pour atteindre la culture professionnelle que nous souhaitons. Bien que l'éthos des FAC soit enseigné dans tous les programmes d'éducation militaire professionnelle, cela ne suffit pas à susciter un changement de culture.

La socialisation est un processus d'apprentissage informel et continu qui se déroule chaque jour dans les lignes d'unité. Une socialisation efficace de l'éthos exige que les leaders aient des discussions franches et ouvertes sur le professionnalisme militaire et l'éthos des FAC avec leur équipe. Il est essentiel de donner à tous les membres de l'équipe les moyens de participer activement, quels que soient leurs grades et leurs niveaux d'expérience, en tant qu'agents du changement, pour maintenir une institution saine.

Les leaders institutionnels doivent montrer l'exemple, car les subordonnés se concentrent principalement sur la façon dont les premiers agissent. Les subordonnés sont attentifs à la façon dont les leaders traitent les gens, réagissent aux crises, attribuent les récompenses et le statut, et surtout à la façon dont ils recrutent, sélectionnent et promeuvent les membres des FAC et assurent leur retraite et leur transition<sup>7</sup>. Les critères utilisés par tous les leaders pour faire ces choix doivent être entièrement harmonisés avec notre éthos et communiqués de manière transparente à tous pour renforcer une conduite et un comportement acceptables. En pratique, nous ne devons promouvoir que les personnes, les politiques, les programmes et les règlements qui reflètent le mieux notre éthos.

---

<sup>7</sup> Canada, ministère de la Défense nationale, Le leadership dans les Forces canadiennes : fondements conceptuels, p. 116.

# Conclusion

*L'éthos des Forces armées canadiennes : digne de servir* se concentre sur l'explication de notre éthos. Il détaille les différents éléments de notre éthos afin que nous puissions mieux comprendre et intérioriser leur signification et leur application. En suivant l'éthos des FAC, nous serons bien équipés pour mener nos carrières avec assurance, respect, crédibilité et, le plus important, confiance. De plus, il énonce les principes éthiques, les valeurs militaires et les attentes professionnelles qui nous permettront de nous appuyer sur ces éléments et de les vivre au quotidien.

En nous portant volontaires pour le service militaire, nous acceptons la responsabilité d'incarner les idéaux les plus élevés de la société canadienne. Nous acceptons les obligations et responsabilités particulières qui représentent cette identité unique en tant que membres de la profession des armes. En retour, nous comprenons et apprécions la confiance particulière que nous accorde la population du Canada. En suivant notre éthique, nous atteignons les normes de professionnalisme les plus élevées et nous nous assurons ainsi que la confiance n'est jamais brisée.

L'éthos des FAC continuera d'évoluer grâce à notre engagement envers le professionnalisme et à la nécessité de nous tenir mutuellement responsables. Elle est renforcée et soutenue par nos efforts collectifs en poursuite de l'excellence, de la connaissance, de la diversité, de l'inclusion et de l'exemplarité.

Il est tout aussi important de reconnaître les inégalités et les exclusions passées dans l'histoire et les traditions des FAC, et de travailler humblement à les changer afin de mettre en œuvre une institution nationale plus compétente qui incarne notre éthos. Pour y parvenir, nous devons mettre sur pied des équipes égalitaires, diversifiées, inclusives et respectueuses, qui fonctionnent dans la confiance mutuelle, le respect et la force de caractère.

En tant que membres de la profession des armes, nous pouvons façonnner l'avenir de l'institution et contribuer à créer une culture qui englobe tout le monde au sein de l'Équipe de la Défense. Ainsi, nous gagnons la confiance et le respect de notre équipe, du gouvernement du Canada et, surtout, de nos concitoyens. Ce n'est qu'alors que nous serons **dignes de servir**.



La profession militaire s'attend de chacun qu'il consacre son temps, son énergie, son talent et, si nécessaire, sa santé ou sa vie pour accomplir les missions que le gouvernement lui confie.

# Glossaire

**Attentes professionnelles :** Normes de conduite et de comportement auxquelles le personnel des FAC, en tant que membre de la profession des armes, est tenu d'adhérer dans l'esprit de l'éthos des FAC.

**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.

**Chaîne de commandement :** Hiérarchie des responsabilités des individus qui définit à qui les autorisations doivent être demandées.

**Commandement :** Autorité conférée à un individu des forces armées pour assurer la direction, la coordination et le contrôle des forces militaires.

**Compétence :** Capacité de bien faire une chose.

**Confiance :** Volonté d'accepter les décisions ou l'influence d'un autre individu en raison de la croyance en la fiabilité de cette personne. Une ou plusieurs des caractéristiques suivantes peuvent être importantes pour établir la fiabilité : compétences techniques, loyauté, intégrité, courage et d'autres qualités semblables.

**Culture :** Modèle relativement stable et partagé par un groupe comprenant des comportements, des valeurs et des hypothèses acquis au fil du temps et considérés comme un moyen efficace de maintenir la stabilité sociale interne et de s'adapter à son environnement. Ce modèle est transmis aux nouveaux militaires et représente les modes de perception, de pensée et d'action appropriés en termes de stabilité sociale interne et d'adaptation à l'environnement.

**Diversité :** Présence de qualités et de perspectives diverses ou différentes. Dans le contexte des FAC, cela signifie le respect et l'appréciation des différences de pensée, d'origine ethnique, de langue, de sexe, de genre, d'âge, de nationalité, de capacité, d'orientation sexuelle, d'éducation et de religion. Voir le terme *Inclusivité*.

**Encadrement :** Relation à court terme qui dure jusqu'à ce que l'individu acquière les compétences et les comportements recherchés. Les encadreurs observent la personne réaliser une tâche particulière, puis lui fournissent une rétroaction objective et l'encouragent.

**Équité :** Reconnaissance que chaque personne se trouve dans des circonstances différentes et l'on prévoit d'attribuer les ressources et les occasions exactes nécessaires pour atteindre un résultat équivalent pour chacun. L'équité consiste à reconnaître la nécessité d'ajuster les structures, les politiques, les pratiques et l'accès aux chances à chaque personne ou groupe afin de faciliter leur pleine participation ou que chacun tire pleinement profit des occasions et des droits.

**Éthique :** Recherche ou étude de la justification des croyances morales; la manière dont nous savons ce qui est bien ou bon.

**Éthos :** Esprit ou caractéristiques fondamentales d'une culture; le sentiment sous-jacent qui étaye les croyances, les coutumes ou les pratiques d'un groupe ou d'une société. Il s'agit des fondamentaux sur lesquels reposent la légitimité, l'efficacité des Forces armées canadiennes et la confiance envers elles. L'éthos militaire intègre des principes, des valeurs et des attentes qui reflètent les valeurs canadiennes fondamentales, les impératifs de professionnalisme militaire et les exigences relatives aux opérations.

**Formation militaire professionnelle :** Éducation qui permet de comprendre l'ensemble des connaissances de la profession militaire et d'améliorer les capacités cognitives essentielles à l'expertise de la profession dans l'ensemble des missions de défense et de sécurité.

**Genre :** Rôles, comportements, activités et attributs que la société confère aux hommes et aux femmes, ou qu'elle considère comme étant appropriés pour eux.

**Inclusivité :** Processus par lequel les membres divers du personnel collaborent activement et travaillent bien ensemble, en reconnaissant que chacun est différent. Idéalement, il s'agit d'embrasser les différentes expériences et compétences que chacun apporte aux FAC pour optimiser sa contribution au succès de la mission. Ceci est favorisé par un environnement de travail sûr où chaque personne est valorisée et développe un sentiment d'appartenance.

**Interculturalisme :** Dépassemement de la simple acceptation passive d'un fait multiculturel, à savoir l'existence effective de plusieurs cultures dans une société, et le dialogue et l'interaction entre ces cultures. Il est fondé sur la reconnaissance des différences et des similitudes entre les cultures.

**Leader :** Personne qui dirige ou commande un groupe, dans le cadre, soit d'une autorité officielle, soit d'une influence personnelle dans une situation spécifique. Aux fins du présent document, le terme « leader » désigne la possibilité pour tout le personnel des FAC d'exercer un leadership, quels que soient leurs grades ou leurs niveaux d'autorité officielle. En substance, tout le personnel des FAC sont soit des leaders, soit des leaders potentiels.

**Leadership :** Processus d'influence directe ou indirecte sur d'autres personnes au moyen d'une autorité officielle ou de caractéristiques personnelles afin qu'ils agissent conformément à l'intention de la personne détenteur du leadership ou conformément à un objectif commun.

**Mentorat :** Relation professionnelle normalement à long terme basée sur une entente mutuelle. Le mentorat fait partie intégrante du leadership. Les mentors prodiguent des conseils en matière de leadership, de carrière, de perfectionnement professionnel et personnel.

**Morale :** Ensemble des croyances d'une personne ou d'une communauté sur ce qui est juste ou bon dans la conduite. Elle peut être transmise par la tradition; elle ne doit pas nécessairement provenir d'une étude de l'éthique, mais lorsque les parties sont en désaccord sur la morale, l'éthique devient nécessaire.

**Ordre :** Communication, écrite, orale ou par signal, qui transmet des instructions d'un supérieur à un subordonné.

**Principes :** Vérité ou proposition fondamentale qui servent de fondement à un système de croyance ou de comportement ou à une chaîne de raisonnement.

**Professionalisme :** Conduite et rendement attendus d'un professionnel.

**Sexe :** Caractéristiques biologiques et physiologiques qui définissent les hommes, les femmes et les personnes intersexuées. Le sexe d'une personne est le plus souvent établi à la suite d'une évaluation médicale au moment de la naissance. On parle aussi, ici, de « sexe biologique ».

**Socialisation :** Processus d'apprentissage des comportements acceptables par la société. Les processus formels et informels d'enseignement et de persuasion des autres afin qu'ils acceptent les croyances, les valeurs, les normes comportementales et les rôles fondamentaux d'une culture spécifique.

**Valeurs :** Normes de comportements souhaitables qui donnent une orientation et établissent des limites aux comportements individuels et collectifs. Pour les professionnels militaires canadiens, les valeurs de conduite comprennent les valeurs civiques, juridiques, éthiques et militaires incarnées par l'éthos militaire.

**Vertu :** Qualité morale considérée comme bonne ou souhaitable chez une personne. Une forme particulière d'excellence morale. La vertu est conditionnée, puis devient une seconde nature, par la répétition pratique. Elle est peut-être plus difficile à ajuster que les valeurs.



# Références choisies

Canada, ministère de la Justice Canada. *Loi sur la défense nationale*, 1985, site Web des lois sur la justice, <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/n-5/>

Canada, ministère de la Défense nationale.

- *La voie vers la dignité et le respect – La stratégie d'intervention en cas d'inconduite sexuelle dans les Forces armées canadiennes*, Ottawa, 2020  
<https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2021/05-26-path-dignity-respect-fr.pdf>
- *Le leadership dans les Forces canadiennes : diriger des personnes*, Kingston, Ontario, Institut de leadership des Forces canadiennes, 2009.
- *Le leadership dans les Forces canadiennes : diriger l'institution*, Kingston, Ontario, Institut de leadership des Forces canadiennes, 2007.
- *Le leadership dans les Forces canadiennes : fondements conceptuels*, Kingston, Ontario, Institut de leadership des Forces canadiennes, 2005.
- *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada*, Kingston, Ontario, Institut de leadership des Forces canadiennes, 2009.

Canada, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. *Code de valeurs et d'éthique du secteur public*, 2011, <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol-cont/25049-fra.pdf>

Covey, S. M. R., *La vitesse de la confiance*, 2008, Simon & Schuster.

Crossan, M. M., Byrne, A., Seijts, G. H., Reno, M., L. Monzani. et J. Gandz, « Toward a framework of leader character in organizations », *Journal of Management Studies*, 54(7), p. 986–1018, 2017, <https://doi.org/10.1111/joms.12254>

Marc-Aurèle, empereur romain de 121 à 180 après Jésus-Christ, 1942, *Pensées pour moi-même*, 1942, Paris, Garnier-Flammarion.

New Zealand Army, *Way of the New Zealand Warrior*, 2020, <https://kea-learning.nz/wp-content/uploads/2021/08/Way-of-the-New-Zealand-Warrior-2020.pdf>

Thucydides, *Histoire de la guerre du Péloponnèse*, R. Warner, Trans., 1963, Flammarion.

Weber, M., 1965, *Le savant et le politique*, Paris, Plon.

# Matrice des comportements acceptables et inacceptables

## Loyauté

### Comportement acceptable :

- Faire preuve de respect envers le Canada, sa population, notre profession, nos leaders, nos pairs et nos subordonnés.
- Exécuter, avec loyauté, les ordres et les commandements légaux et soutenir la responsabilité envers les Canadiens et le gouvernement du Canada.
- Protéger les renseignements et ne les divulguer qu'après avoir reçu l'approbation des autorités autorisées.
- Être loyal envers notre profession, les subordonnés, les pairs et les supérieurs.
- S'assurer que tout le personnel est traité équitablement et se voit offrir des possibilités de perfectionnement professionnel.
- Ne jamais laisser personne derrière.

### Comportement inacceptable :

- Enfreindre la sécurité des informations.
- Ne pas assumer la responsabilité de son action ou inaction.
- Ne pas accorder le crédit à qui de droit.
- Ne pas assurer le perfectionnement professionnel des subordonnés.

## Intégrité

### Comportement acceptable :

- Servir le Canada avec une approche du devoir fondée sur des principes.
- Agir en tout temps de manière à pouvoir soutenir l'examen public le plus minutieux.
- Prévenir les conflits d'intérêts, notamment ceux qui nous concernent, et trouver des solutions connexes.
- Agir avec force de caractère pour gagner et conserver la confiance de l'équipe.
- Adhérer aux normes éthiques les plus élevées, faire preuve d'honnêteté et de fiabilité.
- Être équitable et juste, quelles que soient les conséquences personnelles.

## Comportement inacceptable :

- Appartenir, soutenir ou maintenir une association avec des groupes ou des organisations qui sont contraires aux valeurs et aux principes des FAC.
- Soutenir un comportement qui est, de quelque manière que ce soit, haineux, discriminatoire, illégal ou inapproprié.
- Obtenir des gains personnels de ceux qui font des affaires avec les FAC ou le MDN.
- Agir d'une manière à jeter le discrédit sur les FAC.
- Utiliser sa position ou son statut pour obtenir un avantage personnel, ou pour désavantager les autres.

## Courage

### Comportement acceptable :

- Accomplir la mission malgré la peur, les risques importants et d'autres obstacles.
- Surmonter l'adversité physique ou les dilemmes moraux avec détermination et force de caractère.
- Faire le bon choix, examiner les solutions de rechange.
- Condamner, corriger ou signaler une conduite ou un comportement non éthique.
- Cerner les problèmes éthiques, en discuter et trouver des solutions à l'aide des ressources et des autorités appropriées.

## Comportement inacceptable :

- Éviter les décisions difficiles, les confrontations ou le danger au detriment du service militaire.
- Suivre le courant pour « ne pas faire de vagues ».
- Agir de manière lâche.
- Ne pas cerner, signaler et rectifier les actions non éthiques ou illégales, ou ne pas y réagir.
- Excuser, de quelque manière que ce soit, un comportement contraire à l'éthos des FAC.

## Excellence

### Comportement acceptable :

- S'engager à apprendre et à s'améliorer continuellement afin d'atteindre l'excellence professionnelle.

- Améliorer la qualité du service militaire que l'on fournit au Canada.
- Se dépasser pour atteindre ses objectifs personnels.
- Privilégier un environnement de travail qui favorise l'esprit d'équipe et l'innovation.
- Exécuter les tâches de manière à respecter et à promouvoir les langues officielles du Canada.
- Communiquer avec les autres dans la langue officielle canadienne de leur choix.

## Comportement inacceptable :

- Seulement compléter l'entraînement essentiel ou obligatoire.
- Appliquer l'effort minimum requis pour éviter les répercussions.
- Ne pas encourager l'utilisation des deux langues officielles au travail.
- Ne pas atteindre les normes minimales.
- Ne pas tenir compte de l'importance de la santé globale et de la forme physique.

## Inclusion

### Comportement acceptable :

- Créer un sentiment d'appartenance et de cohésion au sein des FAC.
- Considérer les effets actuels et à long terme de ses actions sur les personnes et leurs familles.
- Cerner, traiter et surmonter ses préjugés inconscients.
- Tirer parti des divers talents que chaque personne apporte à l'équipe.

### Comportement inacceptable :

- Permettre le favoritisme dans la sélection du personnel concernant le perfectionnement professionnel, désavantageant ainsi les autres.
- Refuser une rétroaction juste et régulière sur le rendement des subordonnés.
- Ne pas tenir compte de l'équilibre sain entre vie professionnelle et vie privée des autres.
- Ne pas tenir compte des réalisations de vos subordonnés disant au lieu qu'elles sont simplement « parties du travail ».
- Ignorer les rituels de bizutage, sous quelque forme que ce soit, notamment en tant qu'initiation dans un groupe ou une organisation.

## Responsabilité

### Comportement acceptable :

- Cerner, signaler et modifier tout élément de la culture militaire contraire à l'éthos des FAC.
- Attirer l'attention sur toute action ou inaction préjudiciable au bien des FAC.
- Discuter régulièrement avec les autres de l'éthos des FAC en ce qui concerne le service militaire.
- Accepter et reconnaître ses erreurs.

### Comportement inacceptable :

- Passer à côté des fautes, en laissant à quelqu'un d'autre le soin de les corriger.
- Trouver des excuses pour éviter le travail ou les responsabilités.
- Appliquer des normes de comportement différentes selon que l'on est en service ou non.
- Blâmer les autres pour ses erreurs.

# Matrice des valeurs, principes et attentes

## Loyauté

### Principes Éthiques

Respecter la dignité de tout personne	Prioriser le bien-être et la sécurité des autres. Protéger les informations personnelles reçues à titre confidentiel..
Servir le Canada avant soi-même	Donner toujours le meilleur de soi-même pour l'équipe.
Obéir à l'autorité légale et l'appuyer	Informier les supérieurs de tous les renseignements pertinents qui les aident à prendre des décisions. Faire partie de la solution lorsque des ordres impopulaires sont nécessaires.

### Attentes Professionnelles

Devoir	S'engager pleinement dans la réalisation de la tâche ou de la mission assignée.  Prendre l'initiative d'ajouter de la valeur dans le cadre de l'intention du commandant.
Accepter une responsabilité illimitée	Donner sans faute son maximum à l'équipe, surtout face au danger.
Esprit combatif	Ne jamais abandonner et ne jamais laisser tomber son équipe.  Ne jamais laisser personne derrière.

Leadership	<p>Traiter ses subordonnés de manière juste et répartir le travail de manière équitable.</p> <p>Reconnaître les réalisations de ses subordonnés et faire leur éloge, mais aussi formuler des critiques constructives lorsqu'elles sont nécessaires.</p>
Discipline	<p>Être loyal envers l'équipe et tenir chacun responsable des normes professionnelles.</p> <p>Agir de manière décisive en matière de discipline.</p>
Esprit d'équipe	<p>Favoriser un environnement d'équipe où les membres veillent les uns sur les autres.</p> <p>Partager le mérite lorsque cela est dû.</p>
État de préparation	<p>Entretenir des relations saines tant à la maison qu'au travail.</p> <p>Établir un équilibre sain entre vie professionnelle et vie privée, même pendant les préparatifs exigeant un niveau de préparation élevé.</p>
Intendance	<p>Veiller à ce que votre chaîne de commandement soit au courant de tout problème qui pourrait avoir des répercussions sur votre conduit et votre rendement.</p> <p>Accorder aux subordonnés du temps pour régler leurs problèmes personnels.</p>

## Integrity

### Principes éthiques

Respecter la dignité de tout personne	Traiter toujours chaque membre de son équipe avec dignité.
---------------------------------------	--

Servir le Canada avant soi-même	<p>Ne jamais faire passer ses intérêts personnels avant l'accomplissement de la mission.</p> <p>Veiller à ce que le bien être de son équipe passe avant le sien.</p>
Obéir à l'autorité légale et l'appuyer	Exécuter les commandements et les ordres légaux au mieux de ses capacités et aider les autres à faire de même.

## Attentes professionnelles

Devoir	Exécuter constamment ses tâches avec initiative, accepter ses responsabilités et travailler avec dévouement.
Accepter une responsabilité illimitée	Partager les difficultés et les dangers de son équipe.
Esprit combatif	<p>Admettre ses échecs et faiblesses et en tirer des leçons, car ils contribuent à forger le caractère.</p> <p>Avoir l'humilité de demander de l'aide lorsque cela est nécessaire, mais ne jamais échouer en raison de ne pas avoir assez essayé.</p>
Leadership	<p>Se connaître pour s'assurer que ses préjugés n'affectent pas son jugement sur les autres.</p> <p>Rester fidèle à ce que l'on est et être une meilleure version de soi chaque jour.</p>
Discipline	<p>Avoir l'autodiscipline nécessaire pour se conduire de manière à faire honneur aux FAC.</p> <p>Faire respecter des normes élevées de discipline collective au sein de notre équipe.</p>

Esprit d'équipe	<p>Être honnête et transparent lorsque l'on prend des décisions et que l'on agit.</p> <p>Garder le bien-être de son équipe au premier plan.</p> <p>Maintenir activement la confiance au sein de l'équipe.</p>
État de préparation	<p>Connaître ses subalternes et veiller à leur bien-être.</p> <p>Être attentif aux indicateurs de stress qui diminuent le rendement personnel et collectif.</p>
Intendance	<p>Fixer des objectifs réalistes qui ne compromettent pas indûment les ressources.</p> <p>Veiller à ce que votre vie personnelle soit en ordre afin de ne pas nuire à l'exercice de vos fonctions.</p>

## Courage

### Principes éthiques

Respecter la dignité de tout personne	Intervenir lorsque la dignité d'une personne est menacée par quiconque dans l'équipe.
Servir le Canada avant soi-même	<p>Faire ce qui est le mieux pour la mission et pour son équipe malgré les conséquences personnelles.</p> <p>Accepter les risques inhérents à l'accomplissement de la mission.</p>
Obéir à l'autorité légale et l'appuyer	<p>Avoir le courage de signaler à une autorité supérieure les ordres manifestement illégaux.</p> <p>Exécuter les ordres et les commandements légaux malgré tout risque ou danger inhérent.</p>

## Attentes professionnelles

Devoir	Accepter les difficultés du service militaire.
Accepter une responsabilité illimitée	Réaliser les tâches et les missions au mieux de ses capacités, même en présence de dangers, d'obstacles ou d'adversités.
Esprit combatif	Avoir le courage de surmonter l'adversité.  Donner l'exemple pour que les autres suivent, même en cas de danger.
Leadership	Avoir le courage de demander des rétroactions honnêtes à ses subordonnés et l'humilité d'écouter leurs commentaires sur son caractère et son rendement.  Diriger depuis la tête et partager le risque avec ses subordonnés.
Discipline	Signaler rapidement les manquements à la discipline, quel que soit le grade du militaire concerné.
Esprit d'équipe	Partager les difficultés de l'équipe.  Encourager les membres de l'équipe à demander de l'aide et aussi à accepter l'aide qui leur est proposée.
État de préparation	Cerner et corriger les idées préconçues ou les préjugés qui peuvent nuire au rendement de l'équipe.  Exiger les normes les plus élevées possible pour maximiser le rendement collectif.
Intendance	Demander les ressources nécessaires pour réaliser la tâche assignée, même si elles ne sont pas initialement fournies.

# Excellence

## Principes éthiques

Respecter la dignité de tout personne	Donner aux autres la possibilité de réaliser leur potentiel. Favoriser un environnement de travail respectueux et favorable.
Servir le Canada avant soi-même	Anticiper les défis et se préparer professionnellement et personnellement à exceller dans son travail.
Obéir à l'autorité légale et l'appuyer	Bien connaître et suivre les politiques, ordres et règlements. Promouvoir une habitude d'obéissance conscientieuse.

## Attentes professionnelles

Devoir	Réaliser son travail en respectant les normes professionnelles les plus élevées.
Accepter une responsabilité illimitée	Se préparer physiquement et mentalement à l'adversité en s'entraînant aux pires conditions et situations possibles.
Esprit combatif	S'entraîner dans des scénarios réalistes pour surmonter des obstacles importants et développer la résilience physique, mentale et morale nécessaire pour exceller.
Leadership	Développer sa force de caractère en s'engageant chaque jour à adopter une approche fondée sur des principes.  Saisir les occasions de mentorat et d'encadrement pour devenir un meilleur leader.

<b>Discipline</b>	<p>Donner l'exemple de l'autodiscipline et aider les autres à la développer.</p> <p>S'efforcer constamment de respecter les normes de conduite et de rendement les plus élevées.</p>
<b>Esprit d'équipe</b>	<p>Tirer parti des compétences et des connaissances individuelles des membres de l'équipe pour contribuer à l'accomplissement de la mission.</p> <p>Encourager les membres de l'équipe à atteindre la compétence professionnelle et personnelle.</p>
<b>État de préparation</b>	<p>Partager l'expérience vécue avec l'équipe afin de renforcer le respect et la compréhension mutuels.</p> <p>Poursuivre les normes professionnelles individuelles et collectives les plus élevées.</p>
<b>Intendance</b>	<p>Investir personnellement dans la profession des armes comme si l'on en était le propriétaire, car c'est le cas.</p> <p>Toujours prévoir la santé et l'efficacité futures de la profession des armes.</p>

## Inclusion

### Principes éthiques

Respecter la dignité de tout personne	Respecter et rechercher les talents et les perspectives uniques des autres membres de l'équipe.
Servir le Canada avant soi-même	<p>Maximiser les avantages de la diversité pour la mission en sollicitant la contribution de chacun.</p> <p>Répondre aux besoins des subordonnés selon leur diversité.</p>

Obéir à l'autorité légale et l'appuyer	<p>Veiller à ce que les politiques, les ordres et les règlements permettent l'expression d'identités uniques.</p> <p>Encourager une atmosphère où tous se sentent encouragés à soutenir la chaîne de commandement avec leurs perspectives et leurs talents divers.</p>
--	--

## Attentes professionnelles

Devoir	<p>Exploiter le potentiel de chacun.</p> <p>Apprendre des riches expériences de vie des autres.</p>
Accepter une responsabilité illimitée	<p>Préparer équitablement les subordonnés à la tâche à accomplir, en partageant les connaissances et les ressources, et en atténuant les risques.</p> <p>Ne pas laisser les préjugés personnels déterminer la répartition des tâches.</p>
Esprit combatif	<p>Motiver l'équipe en reconnaissant que les talents uniques de chacun sont essentiels à la réussite..</p>
Leadership	<p>Apprendre à connaître ses subordonnés et à promouvoir leur bien-être.</p> <p>Prendre soin de ses subordonnés et les laisser prendre soin de nous.</p> <p>Reconnaître et développer le potentiel de leadership de chaque membre de l'équipe.</p>
Discipline	<p>Maintenir volontairement l'ordre, la discipline et la cohésion au sein de l'équipe.</p> <p>Appliquer la discipline de manière équitable au sein de l'équipe.</p>

Esprit d'équipe	<p>Veiller à ce que chaque membre de l'équipe ait la possibilité de contribuer à l'objectif de l'équipe.</p> <p>Créer un climat d'équipe où les gens sont valorisés et ont un sentiment d'appartenance et qui génère confiance, loyauté et cohésion.</p>
État de préparation	<p>Chercher et établir des relations de confiance avec des personnes différentes de soi afin de favoriser la cohésion du groupe.</p> <p>Optimiser les diverses perspectives au sein de son équipe pour améliorer la prise de décision collective.</p>
Intendance	<p>Veiller à ce que les politiques du personnel soient justes, équitables et conformes à l'éthos des FAC.</p>

## Accountability

### Principes éthiques

Respecter la dignité de tout personne	Corriger les autres de manière respectueuse, y compris les supérieurs.
Servir le Canada avant soi-même	Ne pas laisser l'intérêt et le gain personnel influencer sa prise de décision.
Obéir à l'autorité légale et l'appuyer	<p>Suivre les ordres et soutenir l'autorité légale pour réaliser l'intention du commandant.</p> <p>Ne jamais laisser passer une faute. La faute qu'on laisse passer et ne corrige pas est la norme que l'on accepte.</p> <p>Corriger toujours les fautes de manière respectueuse.</p>

## Attentes professionnelles

Devoir	<p>Être fiable et faire prevue d'initiative dans l'accomplissement de ses tâches.</p> <p>Être responsable de ses actions et inactions.</p>
Accepter une responsabilité illimitée	<p>Accepter la possibilité d'être mis en danger, y compris le risque pour la vie et l'intégrité physique.</p> <p>Accepter la responsabilité morale lorsque l'on ordonne à quelqu'un de se mettre en danger, y compris de mettre sa vie et son intégrité physique en danger.</p>
Esprit combatif	Ne jamais demander aux autres de faire quelque chose que l'on refuserait de faire soi-même.
Leadership	Accorder le mérite à qui de droit et ne jamais prendre le crédit du travail des autres.
Discipline	<p>Créer une atmosphère dans laquelle les membres de l'équipe se rendent mutuellement des comptes avec respect.</p> <p>Admettre quand on ne respecte pas les normes professionnelles, accepter l'occasion d'apprendre de ses erreurs.</p>
Esprit d'équipe	S'assurer que chacun s'approprie et assume la responsabilité de son rôle dans la réalisation des objectifs de l'équipe.
État de préparation	<p>Atteindre et maintenir des normes personnelles et collectives élevées.</p> <p>Encourager des niveaux plus élevés de forme physique et mentale, et aider les autres à les atteindre.</p>

## Intendance

Faire un usage efficace des ressources qui nous sont attribuées, à soi et à son équipe.

Défendre la crédibilité de la profession des armes par la conduit professionnelle.